Professionella möten och mötesplatser

Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm

Göran Andersson

RESEARCH REPORTS 2006:1

Professionella möten och mötesplatser

Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm

Göran Andersson

Södertörns högskola
S-141 89 Huddinge
2006
Ny utgåva

Research Reports 2006:1
ISSN: 1403-5111

ISBN-13: 978-91-89315-60-0
ISBN-10: 91-89315-60-X

Bilder på omslaget:
Vy över Stockholms stad, foto: SVB.
Ankomst till Kardiologkongressen, foto: Stockholmsmässan

Innehållsförteckning

Figurförteckning 5

Bildförteckning 7

Förord 9

Sammanfattning 11

1 Inledning 13
1.1 Vilken bakomliggande problemställning finns i forskningsprojektet? 13
1.2 Varför är professionella möten viktigt för destinationen? 14
1.3 Vad är forskningsprojektets syfte? 16
1.4 Vad är forskningsprojektets fokus och disposition? 16
1.5 Vilken metod har använts? 17

2 Teoretisk referensram 19
2.1 Vilken bakomliggande kunskap finns om mötesplattformar? 19
2.2 Vilken bakomliggande kunskap finns om organisationsnätverk? 20
2.3 Vilken bakomliggande kunskap finns om infrastruktur? 23
2.4 Vilken bakomliggande kunskap finns om image? 25
2.5 Vilken bakomliggande kunskap finns om relationsmarknadsföring? 26

3 Fallbeskrivningar av en kongress, en mässa och en konferens 31
3.1 Hur gick det till att hantera Kardiologkongressen? 31
3.2 Hur gick det till att hantera mässan Gastro Nord? 34
3.3 Hur gick det till att hantera funktionärsmötet på Clarion? 37
3.4 Hur gick det till att hantera säljkonferensen på Scandic? 40

4 Analys av fenomenet professionella möten 45
4.1 Vad är ett professionellt möte? 45
4.2 Vem arrangerar? 49
4.3 Vem är kunden? 51
4.4 Vilken plats används? 53

5 Analys av mötesplattformen med tillhörande mötesförutsättningar 59
5.1 Vad är en mötesplattform? 59
5.2 Hur inverkar organisationen? 60
5.3 Hur inverkar den fysiska platsen? 65

5.4 Hur inverkar eventplanering?....71
5.5 Hur inverkar imagemarknadsföringen?....74
5.6 Hur inverkar relationsmarknadsföringen?....78

6 Slutsatser....83
6.1 Hur kan fenomenet professionella möten sammanfattas?....83
6.2 Hur kan mötesplattformar och förutsättningar sammanfattas?....86

Bilaga 1. Den bakomliggande metodansatsen....99

Bilaga 2. Intervjuguide till strukturerade intervjuer....105

Bilaga 3. Strukturerade intervjuer av utställare....109

Bilaga 4. Tematiska frågor vid övergripande djupintervjuer på Gastro Nord....113

Bilaga 5. Tematiska frågor vid djupintervjuer av utställare, besökare m.fl. 115

Bilaga 6. Djupintervjupersoner....117

Sökordsregister....119

Referenser i alfabetisk ordning....123

Referenser i slutnotsordning....127

Figurförteckning

Figur 1. En typologi över typiska professionella möten där mötesindustrin deltar...48
Figur 2. Mötesindustrins särart i jämförelse med turistupplevelseindustrin 49
Figur 3. Perspektivfokus vid val och användning av plats.....56
Figur 4. Principskiss över mötesplattformen 60
Figur 5 Klusterbildning inom mötesindustrin och dess stödaktörer i Stockholm 64
Figur 6 Resans funktion transformerad till den fysiska platsen 66
Figur 7. Mötesanläggningars utvecklingsåtgärder och platseffekter.....70
Figur 8. Logistikens utvecklingsåtgärder och platseffekter 70
Figur 9. Fasta attraktioners utvecklingsåtgärder och platseffekter.....70
Figur 10. Eventkalendarium på en destination utifrån en mötesanläggnings perspektiv 74
Figur 11. Image som förutsättning för professionella möten 77
Figur 12. Den trogna relationens förutsättningar och effekter inför professionella möten.....81
Figur 13. Modell av den destinationsaktörsdrivna plattformen 90
Figur 14. Destinationsplattformens byggstenar, effekter och praktiska implikationer 91
Figur 15. Modell av den uppdragsaktörsdrivna plattformen.....95
Figur 16. Uppdragsplattformens byggstenar, effekter och praktiska implikationer..97

Bildförteckning

Bild 1 Destination Stockholm, foto: SVB.....32
Bild 2. Utställare under Kardiologkongressen, foto: Engerdahls.....33
Bild 3. Huvudtalare vid Kardiologkongressen, foto: Fotokenne.....33
Bild 4. Utställare på mässan Gastro Nord, foto: Stockholmsmässan.....35
Bild 5. Stockholmsmässans huvudingång, foto: Engerdahls 36
Bild 6. Stockholmsmässans entréhall, foto: Engerdahls 36
Bild 7. Södra fasaden på Clarion Hotel Stockholm, foto: Choice Hotels 38
Bild 8. Konferensrum på Clarion Hotel Stockholm, foto: Choice Hotels.....39
Bild 9 Hotellrum på Clarion Hotel Stockholm, foto: Choice Hotels 39
Bild 10. Sjöfartshotellets entrésida, foto: Scandic hotell 41
Bild 11. Övernattningsrum på Sjöfartshotellet, foto: Scandic hotell.....42
Bild 12. Sammanträdesrum på Sjöfartshotellet, foto: Scandic hotell.....42

Förord

Detta forskningsprojekt är genomfört av Göran Andersson vid Södertörns högskola. Stockholms Center for Tourism Research (SCT) har finansierat projektet. Ett stort tack till de finansiärer som via SCT har möjliggjort projektet genom sina ekonomiska bidrag.

Förhoppningen är att mötesindustrin och den offentliga sektorn i Sverige ska utvecklas till att bli ännu mer konkurrenskraftig. Man ska kunna hantera professionella möten nationellt och internationellt, skapa fler jobb och en förbättrad samhällsekonomi. Forskningsprojektet har pågått under perioden 2002–2004.

Mötesindustrin, intresseorganisationer och den offentliga sektorn i Stockholm har också varit till god hjälp vid fallstudier och djupintervjuer. För att nämna några personer under fallstudierna: Peter Näsman och Göran Ekberg på Stockholmsmässan, Bengt Claesson på Stockholm Convention Bureau, Pelle Lindberg på Clarion hotell, Peter Rohmée och Peter Hellman för Eurobasketkonferensen på Clarion hotel, Therese Liljekvist på Scandic Sjöfartshotell samt Annette Nilsson på Dr Persfood. Ett 50-tal expertintervjuer har genomförts med till exempel Dennis Bederoff på Turistdelegationen, Katarina Romell på Turistrådet, Jan Linzie på Regionplane- och trafikkontoret i Stockholm och Peter Lindkvist på Stockholm Visitors Board.

Jag vill också speciellt tacka mina vetenskapliga rådgivare professor Bengt Sahlberg och professor Sten Söderman för deras värdefulla uppbackning. Vidare har studenterna till cirka 20-talet C-uppsatser och 10-talet D-uppsatser med inriktning på affärsresande, som jag handlett vid Södertörns högskola under 2002–2003, varit ett stöd vid litteraturinsamling och empiriska undersökningar. Litteratursökningarna har också underlättats av att Södertörns högskolas turismprogramkurser och bibliotek använder sig av relevant litteratur inom detta forskningsområde.

Intressenter till professionella möten, affärsresande och mötesindustri är mycket välkomna att kontakta mig för vidare diskussioner i detta område.

Haninge 2005-10-25

Göran Andersson
(ekonomie doktor, e-post: goran.andersson@sh.se, telefon: 070–654 32 69)

Sammanfattning

Människor har alltid behövt och kommer att behöva mötas utifrån sina yrkesrelaterade syften. Kring dessa professionella möten växer både en hel mötesindustri och en utvecklad turismdestination upp. Storstäder är speciellt viktiga i detta sammanhang som mötesmagneter, vilket gör Stockholm till ett intressant studieobjekt. Anledningar till att studera detta område är den generella kunskapsbristen beträffande professionella möten, mötesuppdragens komplexitet och betydande ekonomiska effekter för destinationen.

Forskningsprojektets syfte är att genom fallstudier i Stockholmsregionen, en litteraturstudie och en teoretisk analys baserad på hypoteser om mötesplattformar (1) göra en explorativ studie av de komplexa och betydelsefulla fenomenen professionella möten, platser, kunder och mötesindustri samt (2) beskriva och förklara förutsättningar för professionella möten i en storstadsregion. Kärnan i metoden är fallstudier av Kardilogkongressen på Stockholmsmässan, matmässan Gastro Nord, funktionärsmötet på Clarion och säljkonferensen på Sjöfartshotellet. Vidare har ett 50-tal djupintervjuer genomförts.

Terminologin kring professionella möten har utvecklats. Vidare har ett antal typiska möten identifierats. Mötesindustrin är en förhållandevis ung bransch. Ett antal aktörsgrupper och dess roller har identifierats i branschen. Även om de flesta aktörerna i ett uppdrag är någon form av producent finns alltid en slutkund. För mötesindustrin är kundens arenabundenhet viktig. Det gäller för mötesanläggningen, fasta attraktioner, logistik och shoppingmöjligheter. En diskussion förs om den externa platsens konkurrenter.

Mötesplattformar ses här som en mental föreställning om hur man på en destination kan skapa bättre förutsättningar inför framtida professionella möten. Med andra ord en slags utvecklingsmodell för centrala aktörer. I grunden handlar mötesplattformsmodellen om att skapa en effektiv nätverksorganisation utifrån samarbetsklimatet, att utveckla och utnyttja platsens mötespotential, att ha en genomtänkt mötesanpassad långtids- och korttidsplanering samt att bedriva en offensiv imagemarknadsföring och relationshantering. Mötesplattformen bygger på fyra nivåer av byggstenar i följande ordning: organisation, fysisk plats, planering och marknadsföring.

På den organisatoriska nivån kan klustertänkandet användas. Detta innebär att mötesindustrins aktörer samarbetar för att skapa kompletta kunderbjudanden på avgränsade platser. Dessutom bör destinationens mötesintressenter aktivt arbeta inom icke-kommersiella ”Convention Bureaus” i syfte att

bedriva gemensam planering och marknadsföring av destinationen. På den fysiska platsens nivå fokuseras olika platsobjekt utifrån ett funktionellt resetänkande. Varje objekt analyseras sedan med utgångspunkt i tids-, rums- och funktionseffekter. Ett antal mötestypsrelaterade utvecklingsåtgärder kan identifieras per platsobjekt. På planeringsnivån fokuseras långsiktig och kortsiktig eventplanering bland destinationens aktörer för att skapa affärssynergier och ett förbättrat kapacitetsutnyttjande. Relationshantering innefattar marknadsföring via nyckelaktörer, utnyttjande av ”ambassadörer” i andra organisationer och långsiktig marknadsdialog. Image skapas via ett antal attribut för imageobjekten anläggning, destination och mässa. Genom en positiv image skapas produktmedvetenhet hos kunden och stöd för köpbeslut.

Två typer av plattformar har identifierats. För det första den destinationsaktörsdrivna, där många olika aktörsgrupper utvecklar destinationen i allmänhet med syftet att skapa ett destinationsvärde. För det andra den uppdragsaktörsdrivna, där inblandade aktörer säljer in och planerar ett konkret mötesuppdrag med syftet att skapa kundvärde. Uppdragsplattformen byggs visserligen utifrån samma grundstruktur som destinationsplattformen, men förädlas utifrån ett marknadsföringsperspektiv av kommersiella aktörer. Utifrån dessa byggstenar har ett antal åtgärdseffekter och praktiska implikationer identifierats.

1 Inledning

1.1 Vilken bakomliggande problemställning finns i forskningsprojektet?

Affärsresandet lever under *egna speciella villkor*, vilket gör det extra viktigt att studera. Det handlar bland annat om att det är företag som arbetar med andra företag. Därmed finns professionella aktörer på såväl sälj- som köpsida med förhållandevis höga krav. Vidare är det någon form av organisation som betalar i slutänden, ofta med goda ekonomiska förutsättningar via sponsring. Detta medför att priset inte är lika avgörande som inom privatturismen.

Människan har i alla tider haft ett behov av ett *personligt möte på en fysisk plats*. Därigenom har destinationer med tillhörande mötesindustri vuxit upp världen över. Nya sätt att arbeta på som virtuella möten diskuteras ute i näringslivet, men att det personliga mötet skulle försvinna finns ingen som tror. För mötesindustrin och destinationen kan det interna mötet vara en konkurrent till det externa. Destinationens mötesaktörer har anledning att följa upp hur denna konkurrens ska hanteras.

Mötesindustrin är dock inte homogen. Den hanterar ett antal *olika mötestyper* med olika affärslogik. Ofta nämns mötestyperna kongresser, konferenser och mässor. Kongresser är stora återkommande sammankomster, där deltagarna ska diskutera och utbildas i särskilda frågor. Det som ofta skiljer konferenser och kongresser åt är storleken, återkommandefrekvensen och besöksdeltagarnas homogenitet. Mässor handlar i grunden om att ställa ut företag och produkter med ett tydligt marknadsföringssyfte.

En anledning till att *professionella möten blir komplexa* är för det första att många aktörer deltar direkt och indirekt. Besöksdeltagarna står i centrum eftersom de är den primära anledningen till att mötet faktiskt blir av. Vidare måste de aktörer studeras som skapar mötet från ax till limpa, det vill säga mötesindustrins komplexa nätverk av samverkande organisationer. Förutom den egentliga mötesindustrin finns också ett omgivande näringsliv, exempelvis detaljhandel och bensinmackar, som påverkas starkt av affärsresandet. Utöver detta finns intressenter som påverkas av professionella möten, men som inte kan påverka det enskilda affärsmötet, till exempel kommunen och staten. De långa perioderna av införsäljning och planering påverkar också att komplexiteten ökar för att hantera professionella möten. Samtidigt finns vissa typer av möten, såsom arbetsmöten med färre antal deltagare, som

planeras förhållandevis sent. För dessa typer av möten måste det finnas marknadsföringskanaler som på ett flexibelt sätt kan fånga upp ett potentiellt kundintresse i det ögonblick som kunden börjar söka efter en mötesplats och arrangörer.

För att kunna hantera en professionell kund med en mångfasetterad produkt där många aktörer deltar krävs att *destinationen och dess mötesindustri förbereder sig* i god tid i flera olika avseenden. Det handlar om hur man organiserar sig, hur platsen byggs upp fysiskt, hur planeringen koordineras samt hur man marknadsför sig genom imageskapande och relationsbyggande åtgärder. Beroende på mötesuppdraget ställs olika krav på flexibilitet och långsiktig uppbyggnad.

Affärsresandet har en viss betydelse för en destinations ekonomi, arbetsmarknad och infrastruktur. Men på vilket sätt och i vilken omfattning?

Kunskapen om mötesindustrin och professionella möten anses av flera branschexperter vara för dålig i näringslivet och offentlig sektor. Branschen är fortfarande förhållandevis omogen till sin karaktär. Därför har ”Framtidsgruppen” pekat ut mötesindustrin som ett strategiskt affärsområde för tillväxt inom svensk turism.[1] Alltså behövs en stark kunskapsutveckling av området professionella möten.

1.2 Varför är professionella möten viktigt för destinationen?

Den totala *turistkonsumtionen* uppgick till 163 miljarder kronor i Sverige år 2003. Svenska turister stod för 120 miljarder och utländska turister 43 miljarder.[2] Detta medför bland annat att den svenska turismnäringen 2002 bidrog med drygt 127 000 *årsverken*, vilket motsvarar en ökning på 25 % sedan 1997. Turismens andel av *BNP* i Sverige är 2,6 %.[3]

Turismen är också en viktig *exportprodukt*. En utländsk besökare i Sverige spenderade i genomsnitt 624 kronor per dag, uppdelat på affärsresenärer 1 044 kronor och privatresenärer 419 kronor under år 2002.[4] Turismexportintäkterna på 43 miljarder kronor 2002 är lika stora som den svenska personbilsexporten.

En stor del av turismomsättningen genereras av *affärsresandet*. Under 2002 var omsättningen för utlänningars och svenskars affärsresande i Sverige 63 miljarder kronor. Av detta stod mötesindustrin för 32 miljarder och individuellt affärsresande för 31 miljarder.[5] Mötesindustrin kan i sin tur delas upp på konferenser (67 %), mässor (21 %) och kongresser (12 %).[6] Dessutom tillkommer den svenska mötesindustrins omsättning utomlands. Affärsresandet har minskat något sedan 2000, beroende bland annat på omvärldsproblem såsom Word Trade Center-attentatet i New York, sarsepi-

demin och Irak-kriget. Detta kan illustreras med att svenska affärsresenärers omsättning minskade med 4,6 % mellan 2001 och 2002.

Över en längre tidsperiod har dock resandet i allmänhet ökat kraftigt, till exempel har antalet sysselsatta inom turismen ökat med 34 % under perioden 1995 till 2002. Även om tjänsteresorna är färre i antalet än privatresorna så spenderar en affärsresenär cirka fem gånger mer än en privatresenär. Under 2003 konsumerade den svenske affärsresenären utomlands för 3 486 kronor (i Sverige 1 631 kronor) i snitt per dygn, medan privatresenären utomlands spenderade 758 kronor (i Sverige 353 kronor).[7] Branschorganisationen ICCA redovisar att under 2003 genomfördes 70 så kallade större internationella organisationsmöten (association meetings) i Stockholm. I genomsnitt spenderade deltagarna lokalt 9,2 miljoner kronor, vilket medför totala utlägg på 646 miljoner kronor.[8]

Stockholm är landets viktigaste destination för affärsresande. Stockholm har till exempel minst dubbelt så många gästnätter på hotell som tvåan Göteborg.[9] 17 miljoner reste med flyg och 8 miljoner reste med färja till eller från Stockholm under 2002.[10] Internationellt sett är Stockholm en känd mötesstad med relativt många internationella arrangemang. Även om antalet kongresser varierar något över åren så brukar Stockholm ligga bra till som besökt mötesstad internationellt sett – Sverige har till exempel legat på fjärde eller femte plats bland stora städer de senaste åren enligt branschorganisationen ICCA.[11] Stockholm ligger prismässigt på ungefär samma nivå som övriga Europa. Genomsnittligt prisindex var 123, och Stockholm fick 123, medan till exempel Köpenhamn fick 128, Barcelona 100 och London 184.[12] Vilka branscher som tillhör turismen och hur en korrekt statistik ska föras kan till viss del diskuteras, men en undersökning visar på att det under 2003 fanns 78 000 arbetstillfällen i Stockholm inom turismsektorn.[13] Hur turismens omsättning lokalt ska räknas fram kan också diskuteras, men en undersökning visar att rese- och turismindustrin i Stockholms län omsatte 76 miljarder kronor under 2003. Samma undersökning visar på att affärsresenärer som bodde på hotell genererade cirka 4,7 miljarder kronor i omsättning i Stockholms län under 2003.[14]

Affärsresandet och professionella möten har en ekonomisk och sysselsättningsmässig *betydelse* för en destination, vilket gör det än mer angeläget att göra denna studie.

1.3 Vad är forskningsprojektets syfte?

Syftet med forskningsprojektet är

- att göra en explorativ studie av de komplexa och betydelsefulla fenomenen professionella möten, mötesindustri, kunder och mötesplatser,
- att beskriva och förklara förutsättningar för professionella möten i en storstadsregion.

1.4 Vad är forskningsprojektets fokus och disposition?

Beträffande professionella möten fokuseras konferenser, mässor och kongresser. Med förutsättningar avses främst den omfattande förberedelse som krävs på en destination i allmänhet och i mötesuppdraget i synnerhet. Den fysiska destinationen studeras både avseende mötesanläggningar och dess övergripande infrastruktur och image. Det handlar både om långsiktig och kortsiktig samverkan mellan privata och offentliga aktörer med olika roller. Förutsättningarna har under en förstudie till projektet delats in i fyra ämnestematiska områden: organisation, fysisk plats, planering och marknadsföring. Den inledande fenomenstudien av professionella möten, mötesindustri, kunder och mötesplatser behövs dels för att skapa ökad kunskap om begrepp, mönster och samband, dels som grund för att man ska förstå förutsättningarna för professionella möten. En sammanfattande utvecklingsmodell för dessa förutsättningar utvecklas, benämnd mötesplattformen. Mötesplattformen blir också en viktig grund för denna rapports struktur.

I kapitel 1 redovisas problemställning, syfte, fokus och disposition. Vidare redovisas en summering av den metod som använts. En utvecklad metodredogörelse finns i bilagorna. Den teoretiska referensramen kan studeras i bilaga 1. Det finns inget absolut krav att läsa den och andra bilagor i rapporten, men för den läsare som vill fördjupa sig i området och förstå mer varifrån olika tankar och idéer kommer är bilagorna viktiga.

I kapitel 2 redovisas de empiriska undersökningarna av de fyra fallen (Kardiologkongressen, mässan Gastro Nord, konferensen på Clarion Hotel och konferensen på Sjöfartshotellet).

I kapitel 3 analyseras fenomenen ”professionella möten, mötesarrangörer, kunder och mötesplatser” utifrån litteraturstudien och egna undersökningar.

I kapitel 4 analyseras ”mötesplattformen och dess förutsättningar” utifrån litteraturstudien och egna undersökningar.

I kapitel 5 sammanfattas forskningsresultaten kring ”fenomenet professionella möten” samt ”mötesplattformen och dess förutsättningar”.

1.5 Vilken metod har använts?

Här följer några kortfattade punkter om den använda metoden i studien. I bilagorna 2-7 finns en mer omfattande redogörelse av använda metoder och tekniker, metodansats, frågeformulär, intervjupersoner med mera.

Metodansats

I denna studie används en kombinerad kvalitativ och kvantitativ metodansats, även om de kvalitativa inslagen överväger. En stor del av forskningen bygger på att utan direkta hypoteser och ansatser undersöka verkligheten (induktion). Dock varvas detta med avgränsade metodsteg där hypoteser och antaganden testas på verkligheten (deduktion). Huvudsakligen används en explorativ ansats där kunskapsgenerering sätts i centrum, men efterhand verifieras centrala slutsatser. I undersökningen inhämtas primärdata, även om sekundärdata används för kunskapskomplettering.

Huvudmetod i fallstudierna

Kärnan i studien är de omfattande fallstudierna:

- Gastro Nord-mässan på Stockholmsmässan
- Kardiologkongressen på Stockholmsmässan
- Eurobaskets funktionärsmöte på Clarion hotell
- Dr Persfoods säljkonferens på Scandic sjöfartshotell.

Delmetoder i fallstudierna

Inom ramen för varje fallstudie har följande delmetoder använts:

- 6–8 djupintervjuer
- deltagande observation
- dokumentstudier
- strukturerade intervjuer av i genomsnitt cirka 50 intervjupersoner per fall.

Djupintervjuer utanför fallstudierna

För att få en komplett bild av mötesindustrin i allmänhet och Stockholm i synnerhet har ett 50-tal djupintervjuer på en till två timmar genomförts. Intervjupersonerna har varit experter från mötesindustri, offentliga aktörer och ideella intressenter.

Observation och korta intervjuer

Under projektets genomförande har observation och korta specialfokuserade intervjuer gjorts på åtta turismmässor. Syftet har varit att belysa avgränsade frågor som inte har kunnat besvaras via fallstudierna och djupintervjuerna utanför fallstudierna.

Litteraturstudie

En omfattande litteratursökning har genomförts med ungefär 300 böcker och forskningsartiklar som resultat. Ett urval av dem (cirka 120 stycken) refereras direkt i denna rapport.

2 Teoretisk referensram

2.1 Vilken bakomliggande kunskap finns om mötesplattformar?

Plattformsbegreppet

Plattformsbegreppet har använts i olika sammanhang i samhället i allmänhet och näringslivet i synnerhet, men inte i någon större utsträckning som ett utvecklat koncept inom turism. Begreppet plattform kan ha många olika innebörder. Det kan till exempel vara en intellektuell utgångspunkt, underlag för förhandlingar och liknande.[15]

Plattformsbegreppet används inom olika branscher, men med lite olika mening. Inom bilbranschen kan plattform definieras som en större uppsättning produktkomponenter, som är sammankopplade till en stabil helhet och som vanligtvis finns i olika slutprodukter.[16] Författarna menar att såväl fysiska produktelement som organisationsstruktur är grunden till en plattform. Fördelen med plattformskonceptet inom bildindustrin är möjligheten till en multiprojektstrategi och ett varierat utbud på en internationell marknad. Plattformsbegreppet har använts inom resebranschen. Till exempel startade Dalslands Turistråd ett destinationsutvecklingsprojekt 1998 som i allmänhet syftade till att skapa en gemensam plattform för turismen i Dalsland.[17] För att utveckla kunskapen om plattformar kan en jämförelse göras mellan mötesindustrin och andra branscher.

Plattformens beståndsdelar

Mötesplattformar kan indelas på en mikro- och en makronivå. Kopplingar finns mellan nivåerna. På en mikronivå används ibland teorier om tjänstemötet – jämför Shostacks tjänsteflödeskarta. I tjänstemötet hanteras bland annat relationer mellan olika aktörer. På en mellannivå kan företagen studeras utifrån Normanns service management system med de olika komponenterna kulturen, tjänstekonceptet, tjänsteutförandesystemet, image och marknadssegment.[18] I tjänsteutförandesystemet knyts företaget till andra organisationer och vad som ska utföras i en värdekedja – ett slags organisationsnätverk. Boye har studerat strategiska regionala plattformar på makronivån.[19] Författaren undersökte hur näringsliv och offentlig sektor motiverade byggnationen av Öresundsbron. Ytligt handlade det om fysisk infrastruktur, men brobygget utnyttjades som en del av en näringslivsplattform för hela Öresunds-

regionen. Regioner kan indelas i olika typer med tillhörande avgränsningsprinciper: naturgeografiska regioner avgränsas av transportmöjligheter, etnisk–kulturella regioner avgränsas av kulturella likheter, funktionella regioner avgränsas av resemönster och administrativa regioner avgränsas av territoriell räckvidd för regelverk.[20]

Drivkrafter

Det finns olika drivkrafter till byggande av plattformar: marknadsdrivna, policydrivna och konceptdrivna.[21] Bland de policydrivna drivkrafterna är den offentliga sektorns planering och arbete centralt. Detta kan illustreras med de viktiga regionala uppgifter som landstinget har i Stockholmsregionen: regionplanering enligt Plan- och Bygglagen, trafikens infrastruktur, hälso- och sjukvård, högre utbildning och forskning, utredningar och statistik, näringspolitiska insatser med mera.[22] Andra faktorer än offentliga sektorns arbete är minst lika viktiga vid byggande av mötesplattformar.[23] Det kan vara institutionella villkor som kulturfrågor. Det kan också vara hur det privata näringslivet samarbetar i olika former och tar egna initiativ till infrastrukturell utveckling. I det sistnämnda fallet handlar det mycket om marknadsdrivna krafter.

2.2 Vilken bakomliggande kunskap finns om organisationsnätverk?

Bakgrunden till nätverksteorier

Det finns idag ett antal teorier och modeller om nätverksbildningar och samverkan mellan samhällsaktörer inom samhällsvetenskaperna. Dessa modeller och teorier har växt fram parallellt i olika discipliner såsom sociologi, nationalekonomi och företagsekonomi. Inom industriell marknadsföring (forskare i den så kallade IMP-gruppen) arbetades en ny ansats fram under 1980-talet, som fokuserar på interaktionen mellan industriella aktörer och det mönster av relationer som ett företag befinner sig i. Det som skiljer nätverksansatsen ifrån tidigare ansatser är omfattande personlig kommunikation, relationer som sträcker sig utanför formella gränser, utnyttjande av informationsteknikens möjligheter till kommunikation och betoning på integration av nätverkets olika konstituerande delar.[24] De personliga nätverken som också är viktiga vid professionella möten tas upp under relationsmarknadsföring i bilaga 5. Skillnaden mellan de personliga nätverken och de interorganisatoriska nätverkens aktörer är att en organisation inom sig har ett antal individer med gemensamma mål och att relationerna är mer formella.[25]

Begreppet nätverk

Nätverk kan definieras som: ”Organisationer som är inneslutna i relationer med identifierbara motparter. Detta nät av relationer kan kallas nätverk.”[26]. Förekomsten av samspel och interaktion är några av nätverksteoriernas hörnstenar.[27] Inom företagens nätverk kan man tala om värdeskapande konstellationer.[28] I denna konstellation skapar ett antal aktörer ett kunderbjudande i en interaktiv och samtida process till skillnad från det tidigare mer sekventiella värdeskapandet. Interaktionen mellan företagen ökar i dagens näringsliv på grund av att kunskapsutbudet ökar mer än människans absorptionsförmåga av ny kunskap, att tiden är en mer kritisk faktor i affärer, att människors egenskaper och värderingar har förändrats samt att informationsteknologin skapar nya förutsättningar för informationsöverföring, lagring och hantering.[29] Samtidigt finns det hinder för denna interaktion mellan kunder och leverantörer såsom lagstiftning, konkurrensförvirring, förtroendebrist, kontrollbehov, ledarinkompetens och komplexitet.[30] Ett närliggande begrepp till nätverk är ”team” som kan definieras som ”små grupper av människor med fokusering, motivation och skicklighet att nå gemensamma mål”. Team och nätverk kan slås ihop till ”teamnet” som kan definieras som en grupp av människor och grupper som sträcker sig över konventionella gränser för ömsesidig vinning med bibehållet individuellt oberoende. Ett teamnet kan vara både internt och externt utifrån ett företags perspektiv. Dessutom finns ett antal generiska nivåer samtidigt i ett teamnet: den lilla gruppen, stora organisationer (företagets funktioner, projekt, divisioner etc.), företag (ett juridiskt definierat företag), allianser och ekonomiska megagrupper.[31]

Klusterbegreppet

Den amerikanske forskaren Michael Porter har myntat begreppet kluster (cluster of industries) inom internationell handel och konkurrens.[32] Författaren menar att företag i en region som finns i konkurrerande eller närliggande branscher stimulerar varandra till att bli konkurrenskraftiga. Kluster kan ses som ett värdeskapande system där ett antal företag på olika steg i värdekedjan tillsammans skapar en konkurrenskraftig samlad industri i en region.[33] Klusterbegreppet har på senare år slagit igenom inom olika discipliner. Kluster betraktades från början som nationellt organiserade industriella system. Efterhand har man funnit att många kluster är koncentrerade till en enskild region eller stad. Därför har klusterbegreppet efter hand fått den dubbla innebörden av funktionellt sammanhängande industriellt system respektive geografiskt avgränsad agglomeration. Denna dubbla innebörd har givit upphov till en del begreppsmässiga missförstånd.[34] Kritik har riktats mot klusterbegreppet. För det första att begreppet är så elastiskt och allomfattande att det knappast kan förklara hur geografisk agglomeration är relaterat till regional och ekonomisk tillväxt. Dessutom råder en viss osäkerhet i om anledningen till framgång för en grupp företag på en viss ort verkligen beror på

denna geografiska koncentration. Dessutom finns ingen generellt accepterad metod för identifikation och kartläggande av klusterbildning, varken avseende vilka variabler man ska bedöma kluster efter eller var klustergränserna ska dras.[35]

Turistiska nätverk och kluster

En undersökning har genomförts i Sverige där man fann 38 branschkluster som står för 37 procent av alla arbetstillfällen i Sverige. Dessa branschkluster har man brutit ned till 100 lokala kluster varav två är turistiska kluster: Stockholm och Åre.[36] I en undersökning av näringslivsaktiviteter i Arizona, USA kunde forskarna konstatera att olika orter har olika kluster av relaterade industrier. Några orter är utpräglade destinationer för turism. En viktig komponent i kluster är således att det finns kompetensrelaterade branscher som skapar ett komplett kunderbjudande. Vidare krävs en viss produktefterfrågan inom varje delbransch för att företagen ska kunna uppnå skalfördelar och växa tillräckligt. Det krävs alltså en kritisk massa av företag i alla delbranscher för att skapa ett effektivt företagskluster.[37]

Destinationens nätverk ingår i ett ännu större nätverk. Regioner och storstäder i världen som under lång tid har varit ett nav i olika typer av nätverk har på sikt blivit ”gateways to the global economy”, det vill säga en inkörsport till hela den omgivande regionen.[38] Förr i tiden handlade det ofta om transportnätverk, medan det idag handlar om tjänster, information, upplevelser och kunskap. Att dessa nav har skapats beror till stor del på att det skapas skalfördelar och breddfördelar när en nod i ett nätverk utnyttjas mer och får specialistfunktioner på platsen (ibid). Tillämpat på Stockholm innebär det att staden måste växa sig tillräckligt stor och få kritiska funktioner i området för att bli en verklig inkörsport till mötesindustrins arrangemang.

Inom turismbranschen har man på senare år formaliserat nätverken av samarbetande turistföretag och organisationer. I Stockholm fungerar Congress Stockholm som en sådan samarbetsorganisation, det vill säga ett nätverksbaserat partnerskap där uppgiften är att marknadsföra Stockholm som en internationell kongresstad och att nära följa och analysera marknadsutvecklingen i Sverige och internationellt.[39] Destinationsmarknadsföring handlar om att marknadsföring dels utförs av de olika företagen på en ort, dels utförs i informella och formella nätverk av företag.[40] I de formella nätverken bildar man samarbetsorganisationer som har ett stort ansvar för marknadsföringen av destinationen (ibid). Samarbetsorganisationernas uppgift är dessutom att vara ett informellt nätverk för turistföretag på platsen. Företagarna har en arena för informella diskussioner.[41]

Klusterdrivkrafter och inverkansfaktorer

Förutsättningar för att konstruktiva kluster ska bildas är att produktionsprocessen kan delas upp i flera avgränsande steg, att speciella kompetenser krävs i olika processer, att genomtänkta transporter förutsätts för resurser

och produkter samt att branschen är innovativ. På senare tid har man använt klusterteorier för näringslivet på turismdestinationer.[42] Kunskapen om hur nätverk och kluster är uppbyggda ger i sig en maktposition i organisationsnätverket, vilket inte minst beror på att de informella relationerna och interaktionerna är subtila. Detta ökar i sin tur intresset för att arbeta i dessa informella konstellationer.[43] Michael Porter har utvecklat en modell, den så kallade diamantmodellen, avseende drivkrafter till ett kluster och den dynamik som finns däri. Modellen byggs runt fyra faktorer: produktionsförhållanden, efterfrågeförhållanden, relaterade och understödjande branscher samt struktur, strategi- och konkurrensförhållanden.[44] Politiska insatser är viktiga för att klusterbildningar ska bli effektiva. Det kan vara kopplingar mellan högskola och industri, riskkapitalförsörjning, infrastrukturell uppbyggnad, utbildningsstöd och forskningsstöd. Det är också viktigt att det finns länkar till omvärlden i form av inflöden av kapital, kunskap, människor med mera och utflöden av varor och tjänster.[45]

Klustereffekter

Synen på konkurrenskraft har förändrats över åren. Under senare år pekar forskare mer på innovationskraft, internationell konkurrens, relativt sett dyra produktionsfaktorer med mera än som tidigare låga kostnader, devalveringar med mera. Det har växt fram ett antal dynamiska industrimiljöer på senare tid som bättre klarar en internationell konkurrens.[46] Diskussioner i mötesindustrin har förts om samarbetsorganisationernas värde i jämförelse med de kostnader man lägger ned. Det är viktigt att ha en tillräcklig framväxt i god tid av marknadsföring och organisation i samhället och turismsektorn för att uppnå långsiktiga fördelar av megaevents.[47] Det understryker vikten av att det finns organisationer som långsiktigt verkar för mötesindustrins arrangemang och de effekter som därvid uppstår. Vidare stimulerar kluster såväl konkurrens som samarbete. Konkurrensen kan existera samtidigt som samarbetet eftersom de finns mellan olika aktörer och i olika förädlingsled. Konkurrensen ökar genom förbättrad produktivitet, innovationsgrad och affärsutvecklingsförmåga.[48]

2.3 Vilken bakomliggande kunskap finns om infrastruktur?

Begreppet

För att förklara staden som fenomen kan man använda tiden och rummet för vad som kan inträffa eller existera.[49] Tidsrummets utformning påverkas av bland annat naturlagar, teknik, ekonomi, regleringar, kultur, kommunikation och individuellt beteende. Mötesplattformen består bland annat av en fysisk

infrastruktur där rummet är centralt. Eftersom professionella möten är tjänster som konsumeras och produceras samtidigt så är även tidsfaktorn central vid hantering av mötesplattformar.

Drivkrafter till fysisk infrastruktur

Den lokala befolkningens storlek och karakteristika skapar resurser för utveckling av fysisk infrastruktur, vilket även resenärer till området kan dra nytta av.[50] Den teknologiska utvecklingen skapar nya möjligheter för städer att utvecklas. Under 2000-talet kommer informationsteknologins utveckling i sin tur att radikalt påverka människornas sätt att resa i en stad.[51]

Mötesanläggningen

På senare år har förväntningarna ökat på mötesplatser hos kundernas bokare. Kunderna förväntar sig bra mötesteknik, tillgång till tolkar och avslappningsrum. Typiska mötesplatser är multisyftesarenor, mäss- och kongresscenter, konferenscenter, hotell, högskolor samt specialanläggningar som används i andra sammanhang.[52]

Logistiken

En viktig del av mötesplattformens fysiska infrastruktur är transportsystemet. Näringslivet i Stockholmsregionen består i hög grad av kontaktintensiva branscher med behov av många snabba personresor både regionalt och internationellt.[53] De närmaste åren kommer flygtrafiken att öka kraftigt och mottagningskapaciteten behöver utökas i snabb takt. Sjöfarten får också ökad betydelse i takt med expanderande förbindelser mellan Östersjöländerna. Vidare skulle näringslivet vinna mycket på att vägsystemet byggs ut (ibid). Förbättrad infrastruktur diskuteras i flera storstäder. I Washington har exempelvis en planeringskommission sammanställt en plan för utveckling av stadens infrastruktur.[54] Planen har bland annat pekat på vikten av att affärsresenärer och turister ska få ökad tillgång till trevliga boulevarder, avkopplande parker, restaurang- och shoppinggator samt bättre vägnät. Stora infrastrukturella projekt avseende transportsystemen behöver inte bara betyda minskade transportkostnader utan även en förbättrad image för regionen som en inkörsport för handel och resande.[55]

Sociala och upplevelseinriktade arenor

När turistbranschen har vuxit till en viss nivå i en stad går den ofta samman för att sätta press på den offentliga sektorn för att bygga attraktioner och stimulera till stora event. Därmed kommer såväl privat som offentlig sektor att utveckla och marknadsföra kringverksamheter till de professionella mötena.[56]

Utvecklingsåtgärder

Utveckling kan ske på olika sätt. Dels handlar det om den ständigt pågående utvecklingen i befintlig verksamhet, dels om omfattande ny utveckling som tas stegvis.

2.4 Vilken bakomliggande kunskap finns om image?

Allmänt om image

Städer, regioner och nationer har sedan lång tid tillbaka marknadsfört sig, men de senaste 30 åren har denna marknadsföring utvecklats starkt. En hel repertoar av logotyper, slogans, varumärken, event med mera används.[57] Image handlar till stor del om marknadskommunikation. Klassiska marknadskommunikationsmodeller utgår ifrån en sändare som kodar ett meddelande och skickar det i en sändningsmiljö med olika former av brus. En mottagare avkodar meddelandet och ger någon form av feedback.[58]

Imagebegreppet

Både image och identitet är representationer som kan ses som symboler av en tolkad verklighet. Genom retorisk slagkraft och trovärdighet förs budskapet fram kraftigare.[59]

För att förstå imagebegreppet krävs även förståelse för identitetsbegreppet. Varumärkesidentitet kan definieras som en unik uppsättning av associationer som företaget genom olika marknadsföringsstrategier försöker skapa eller uppnå.[60] I en studie av nationell identitet kom forskarna fram till att svenskar upplevde en relativt svag nationell identitet. Identitet kan byggas kring värdesystem, nationellt arv, kulturell homogenitet och etnocentrism. Vidare kom man fram till att svenska konsumenter inte är etnocentriska även om de är kulturellt homogena och har ett stort nationellt arv. Detta indikerar att den svenska affärsmiljön är öppen för utländska företag och att svenska kunder inte nödvändigtvis behöver ha ”svenska inslag” i marknadsföringen. Den kan vara mer allmäneuropeisk.[61]

Imageobjektet

Den destination, det företag eller den produkt som imagen handlar om är imageobjektet. Flera länder, inte minst USA, har krävt att en kund ska veta var en produkt ursprungligen är producerad, man kallar det ”Country of origin”. Författarna menar att detta kan användas som effektiva marknadsföringsstrategier internationellt. Det är speciellt viktigt att se olika kundsegments uppfattning om utländska kontra inhemska produkter och hur produkten kan utformas för att man ska uppnå största möjliga påverkanseffekt. Från

början täckte begreppet mest varor, men idén om att ha en symbol som står för något kan även utnyttjas för resmål och platser.[62]

Imageskapande aktörer

På en destination kan ett komplext marknadsföringssystem byggas med ett antal imageskapande aktörer, vilket en omfattande forskningsstudie på destination provinsen Alberta i Canada visar. En icke-vinstdrivande organisation med olika aktörer som deltagare beslutar om hur turismen ska utvecklas. Myndigheterna satsar grundpengar i organisationen, medan industrin går in och delfinansierar speciella turismprojekt.[63]

Imageskapande aktiviteter

För att skapa image krävs ett antal imageskapande aktiviteter. En sådan är att skapa imagebärande symboler. En typisk symbol är varumärket. För att förstå varumärket finns en modell konstruerad med fyra begreppsdimensioner: funktionell, social, spirituell och mental.[64] En varumärkessymbol kan bland annat bestå av en logotyp. Logotypen kan ses som ett grafiskt designelement som ett företag använder, med eller utan sitt namn, för att synas. En bra logotyp måste vara igenkännbar, ha en mening som delas av folk i allmänhet, uppfattas positivt samt uppfattas som familjär.[65]

2.5 Vilken bakomliggande kunskap finns om relationsmarknadsföring?

Relationsmarknadsföring (RM) i ett större sammanhang

Flera forskare menar att vi nu står inför ett paradigmskifte inom marknadsföring där relationsmarknadsföring fokuseras mer.[66] Detta i jämförelse med mer traditionell marknadsföring såsom massmarknadsföring mot anonyma kunder, tänkt att resultera i en enskild affärstransaktion. RM kan ses som motsatsen till transaktionsmarknadsföring (TM). TM handlar om ett enstaka utbyten under en kort bestämd tid. RM handlar om många relationer över tiden som bygger på ekonomiska och sociala band.[67] Betydelsen av marknadsföringsrelationer har i forskningen börjat lyftas fram under slutet av 1970-talet och i början av 1980-talet. Initialt diskuterades marknadsföringsrelationer utifrån en enkel köp- och säljrelation. Därefter har andra intressegrupper förts in som aktörer. Efterhand har kopplingar gjorts till industriella nätverk.[68] Anledningen till att RM har vuxit fram på senare år beror på en intensiv forskning om dels tjänstemarknadsföring, dels marknadsföring utifrån ett kundkontoperspektiv. En viktig drivkraft till RM i framtiden är inverkan av IT. En annan drivkraft är att starka lönsamhetskrav kräver stark kundsegmentering och utkontraktering av interna funktioner och processer.[69]

RM-begreppet

Det finns många definitioner av relationsmarknadsföring (RM). Inte minst därför att RM inte är ett färdigformat paradigm och att ämnesföreträdarna har så olika bakgrund. Relationsmarknadsföring (RM) är en form av marknadsföring som sätter relationen, nätverk och interaktion i centrum.[70] I litteraturen har bland andra sju konceptuella kategorier identifierats: födelse, utveckling, underhåll, tidsaspekt, interaktion, output och emotionellt innehåll. En grupp forskare har ur litteraturen sammanfattat RM som ”en organisation som är engagerad i proaktivt skapande, utvecklande och underhållande av interaktiva och lönsamma utbyten med utvalda partner över tiden”.[71]

Relationsstruktur

Kunskapen kring relationsstruktur kan hämtas från IMP-Group och deras idéer om industriellt nätverkstänkande. Det finns idag en hel del skrivet om industriella nätverk, till exempel av Ford, Håkansson och Johansson.[72] Ett företag kan strukturera och analysera sina relationer utifrån ett portföljtänkande. Övriga aktörer, såsom kunder, leverantörer och övriga aktörer, placeras i olika portföljer. Portföljtänkandet är speciellt viktigt eftersom kunder och leverantörer ofta är organisationens största tillgång, det är svårt att få tag på nya kunder på mogna marknader, den industriella koncentrationen är hög på många marknader, det kräver en ny typ av produktutveckling för att förstå kund-/leverantörsrelationer och val av rätt leverantör ger strategiska fördelar.[73] Relationer kan studeras i lager. Först en strukturell dimension (bygger på institutionella och fysiska aspekter), därefter en ekonomisk dimension (bygger på finansieringsfrågor, investeringar och kostnadsaspekter) och till sist en social dimension (bygger på en personlig interaktion).[74]

Relationshantering

Kundrelationer kan indelas i olika faser: skapa, utveckla och avveckla. När det gäller att utveckla kundrelationerna finns antagandet om att tillfredställda kunder är lojala kunder och lojala kunder är lönsamma. Detta resonemang bygger bland annat på att det är lättare att behålla gamla kunder än att etablera nya, samt att lojala kunder genererar en jämnare intäktsström. Analyser av kundbaser visar dock att en stor del av kundrelationerna är olönsamma oberoende av deras varaktighet.[75] Dessa analyser visar också att lojala, men olönsamma kunder, inte blir lönsamma med tiden om inte aktiva åtgärder vidtas. Hur växer relationer initialt? Övergripande kan tillväxten indelas i två teorier: stegbaserad utveckling och situationsbaserad utveckling. Med stegutveckling avses en evolutionär, strukturerad och sekventiell utveckling där resurser knyts och beroendet ökar. Med situationsbaserad utveckling avses en oförutsedd och ostrukturerad utveckling som vid en viss tidpunkt styrs av de centrala aktörernas strategiska beslut och aktioner.[76] Olika typer av produkter ger olika typer av förutsättningar för effektiv relationshantering

(RM).[77] Termen Customer Relationship Management (CRM) har blivit mycket spridd under 1990-talet. En definition på CRM är ”Actions and business performances to identify, qualify, acquire, develop, and retain increasingly loyal and profitable customers by delivering the right product or service, to the right customer, through the right channel, at the right time and the right cost.[78] CRM handlar inte bara om hur leverantörerna hanterar sina kundrelationer – utan också tvärtom, det vill säga hur kunderna hanterar sina leverantörer (customer-managed relationship, CMR). Utifrån ett CMR-perspektiv måste kunden integreras i en gemensam process till att driva gemensamma verksamheter. CRM handlar heller inte bara om ett en-till-en-förhållande. Mellanhänder och nätverk är också viktiga, alltså en person – nätverket – en person.[79]

Relationstyper

Marknadsföringsrelationer kan indelas i följande klassifikationsschema: (1) singeltransaktioner, (2) repeterande transaktioner, (3) lös köpar–säljarrelation, (4) fast kontraktsbaserad långtidsrelation, (5) strategisk allians och (6) nätverk. Det finns olika typer av band utbytesprocessen mellan olika aktörer, såsom strukturella band (till exempel finansiella frågor) och sociala band (till exempel förtroende).[80] Relationer finns på olika nivåer. Den högsta nivån som inblandade aktörer kan nå är när parterna är överens och att samverkan sker i strategiska frågor, det vill säga symmetrisk ömsesidighet.[81] De resurser som kan delas och bytas mellan inblandade aktörer och därmed är en slags relationsbaserade konkurrensfördelar är: finansiella, legala, fysiska, humana, organisationella, relationella och informativa. Det är viktigt att en aktör kan försvara ovan nämnda konkurrensfördelar. Detta kan bland annat göras genom att skapa ett kundvärde för ett marknadssegment, att konkurrensfördelarna inte är imiterbara samt att de inte är överförbara.[82] Marknadsföring via relationer är till skillnad från transaktionsmarknadsföring kopplad till tiden, dels avseende knytningen till tidigare och framtida interaktioner, dels genom att två eller flera motparter blir beroende av varandra över tiden när de interagerar.[83]

Lojalitetsbegreppet

En enskild transaktion kan bli repeterande transaktion när företaget använder en viss typ av marknadsföringsstrategier för att vinna kundens lojalitet.[84] Från forskningen idag kan man inte utläsa att lojalitetsprogram på ett entydigt sätt påverkar kunderna positivt. I en större amerikansk undersökning fann man till och med att många företag har problem med lönsamheten vid satsning på lojalitetsprogram. Detta beroende till stor del på att man alltför starkt har fokuserat på de tekniska systemen istället för på kundvärdet.[85] Vidare är en förutsättning för lyckade lojalitetsprogram att organisationen är trimmad för relationshantering när systemet införs. Andra forskare menar att man måste öka kunskapen i företag om när kundlojalitet och relationer är

lönsamma och när de inte är det.[86] En speciell form av lojalitet är hyperlojalitet. Den sistnämnda avser en relation mellan en kund och ett kommersiellt objekt som har hög styrka i både beteende och attityder.[87]

3 Fallbeskrivningar av en kongress, en mässa och en konferens

3.1 Hur gick det till att hantera Kardiologkongressen?

Bakgrund

Kardiologkongressen är en av de största kongresserna i Europa med sina cirka 20 000 deltagare och 5 000 medföljare. I huvudsak kommer läkarna från Europa, varav 1 000 från Sverige. Konkurrenter är två stora amerikanska kongresser. Syftet med kardiologkongressen är att man ska utbilda och informera inom sitt medicinska område. Stockholmsmässan har varit anläggningsvärd för Kardiologkongressen år 1990, 1997 och 2001. Det är beslutat att man även ska arrangera 2005. Kongressen genomförs under fem dagar. Det vetenskapliga programmet består dels av ett antal vetenskapliga föredrag och seminarier, dels ett antal så kallade posters. Posters innebär att en forskare får publicera ett abstract av sin artikel på en utställningsvägg. Dessutom lägger man in några pass under veckan där industrin (för läkemedel och medicinsk utrustning) själva håller i seminarier, men då rubriceras de inte som ett vetenskapligt inslag. Parallellt med det vetenskapliga programmet pågår en utställning av medicinsk utrustning. Kongressledningen arrangerar få sociala arrangemang, men medicinska företag arrangerar sociala arrangemang för läkare. Enbart kongressdeltagarnas utgifter är cirka 395 miljoner kronor.*

* 20 000 kongressdeltagare x 3 590 kronor (ESC-organisationens egen undersökning av kongressen 2001) x 5,5 dag = 395 miljoner kronor

Bild 1. Destination Stockholm, foto: SVB

Organisation

Det europeiska kardiologförbundet (European Society of Cardiology: ESC) arrangerar den årliga kardiologkongressen. ESC har 37 000 medlemmar, och ledningen och administrationen finns i Nice – där sitter även kongressutskottet som står för projektledningen av hela kongressen. ESC har även en stor egen projektorganisation under genomförandet av kongressen. Däremot har inte de nationella Kardilogförbunden något nämnvärt inflytande på planering och beslut. Stockholmsmässan AB är Nordens största mäss- och kongressarrangör. Mässan omsätter cirka 400 miljoner kronor årligen och har 150 anställda. Genom speciella enheter som kongresservice, utställarservice, projektkoordinering, presscenter med mera stöttar och servar de sina slutkunder. För varje mässa, kongress eller annat arrangemang bildas en speciell projektgrupp med ansvarig projektledare som är en egen resultatenhet på Stockholmsmässan. Stockholm Convention Bureau (StoCon) har haft rollen som lokal professionell mötesarrangör (PCO). De har i första hand ansvarat för hotellbokningen och i andra hand för värdinneorganisationen och de sociala arrangemangen. StoCon har funnits länge på marknaden (30 år), och de är Sveriges största PCO med sina cirka 35 helårsanställda. Medicinska företag sponsrar kongressen och ställer också upp som utställare och seminarieledare.

Fysisk plats

Stockholmsmässans besöksytor är cirka 55 000 kvadratmeter uppdelade på fyra mässhallar. Alla ytor används under Kardiologkongressen. Det går endast att samla cirka 5 000 personer på samma möte i anläggningen, varför det är omöjligt att ha ett gemensamt möte med samtliga deltagare. Med dagens cirka 25 000 deltagare har man haft en del problem med hotellkapaciteten på någorlunda nära håll till kongressanläggningen. Om kongressen ökar ytterligare i storlek kan Stockholm få problem som mötesplats. Vidare har

direktflyg till Stockholm lyfts fram som viktigt. ESC-representanter har fört fram att de är nöjda med de interna transporterna på platsen. Dessutom uppfattar de Stockholm som ett trevligt resmål för sociala aktiviteter, shopping och rundvandringar.

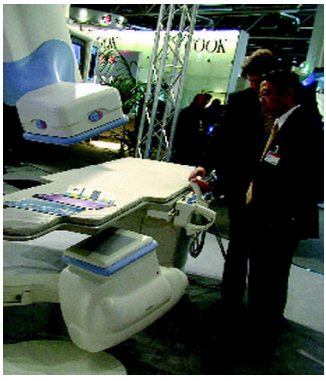


Bild 2. Utställare under Kardiologkongressen, foto: Engerdahls

Bild 3. Huvudtalare vid Kardiologkongressen, foto: Fotokenne

Planering

Kongressen planeras i mycket god tid, vilket innebär sju–åtta års framförhållning. ESC:s kongressutskott har upprättat en mycket detaljerad projektplans. Utskottet åker runt och besöker tre–fyra potentiella mötesstäder. Det sker fyra–fem år före själva kongressen. På grund av kongressens storlek är Stockholm en av de få europeiska städer som är aktuella. Beslut om var kongressen ska förläggas tas av styrelsen för ESC efter förslag från ESC:s kongressutskott. Parallellt genomförs omfattande planering på destinationen. Stockholmsmässan och StoCon planerar evenemanget i omgångar under flera års tid.

Marknadsföring

Svenska läkare har haft framträdande positioner i den europeiska organisationen, bland annat var det en svensk president under 1990-talet. Dessa har kunnat marknadsföra Stockholm och Stockholmsmässan som mötesplats inom de beslutande organen i ESC. Dessutom arbetade den dåvarande svenske presidenten i ESC mycket aktivt när det plötsligt kom en öppning för Stockholm att få arrangera kongressen för första gången. Vidare bidrar StoCon och Stockholmmässans till att marknadsföra Stockholm som kongressplats till det europeiska kardiologförbundet genom de långa och goda relationer som företagsledare och projektledare har med kardiologförbundets ledning. Marknadsföringen till läkarkåren sker då och då med ”stänkare” i tidningen European Heart Journal och i månatliga nyhetsbrev. Upplägget med framvaskningen intressanta vetenskapliga uppsatser bidrar indirekt till att marknadsföra kongressen. Den medicinska industrin skickar dessutom ut förmånliga erbjudanden till läkarna för att de ska delta på en kongress. Inför första gången handlar det om att vara en professionell arrangör. När en anläggning och kongresstad väl är känd så gäller det att ryktet är bra.

3.2 Hur gick det till att hantera mässan Gastro Nord?

Bakgrund

Gastro Nord är Nordens största fackmässa för hotell, restaurang och storkök. Konkurrerande svenska mässor är Interfood i Göteborg och Resta i Malmö. De internationella starkaste konkurrenterna är Fyra mässor i Oslo, Gastro i Helsingfors och Tema i Köpenhamn. Mässan Gastro Nord skapades för tio år sedan av Stockholmsmässan. Den går numera under fyra dagar vart annat år. Syftet med mässan är bland annat att skapa relationer, stärka varumärken, påvisa trender och föra ut kunskap. Under själva mässdagarna pågår även tävlingar. Den genomförs numera en gång vart tredje år. Samtidigt med Gastro Nord går mässan ”Vinordic” som skapades 1994. Vinordic är en av de största mötesplatserna för den svenska dryckesmarknaden. 36 000 besökare och knappt 500 utställare deltog på mässan. Under själva mässdagarna pågår även tävlingar såsom Sveriges bästa Restaurangkoncept, årets kockelev och veteran-SM i svensk matlagning. Bara besökarnas utgifter var totalt cirka 48 miljoner kronor[*].

[*] 17 000 endagsbesökare x 734 kronor (TDB, 2003) + 17 400 svenska övernattningsbesökare x 1 631 kronor (TDB, 2003) + 2 600 utländska övernattningsbesökare x 1 044 (IBIS-undersökningen, 2002) = 48 miljoner kronor.

Bild 4. Utställare på mässan Gastro Nord, foto: Stockholmsmässan

Organisation

Arrangör är Stockholmsmässan som också äger varumärket Gastro Nord. Stockholmsmässan AB är Nordens största mäss- och kongressarrangör. Idag ägs företaget som bedrivs i aktiebolagsform av Stockholms stad och Stockholms handelskammare. Mässan omsätter cirka 400 miljoner kronor årligen och har 150 anställda. Stockholmsmässan arrangerar Gastro Nord i samarbete med branschföreningarna för storköksleverantörer (BFS), Sveriges hotell- och restaurangföretagare (SHR) och Svenska kockars förening (SKF). Utställarna delas in i följande kategorier: (1) hotell, (2) restauranger, (3) storkök, (4) fastfood, (5) koncept för mathantering och (6) catering. Seminarieprogrammet inom ”gastro information technology” arrangerades av ett utomstående företag, HMCAB. Stockholms mässresor AB anlitades för hotell-, flyg- och tågbokningar. Mässledningen arrangerar inte själv sociala arrangemang, men utställarföretagen bjuder ut sina affärspartners på olika sociala aktiviteter. Sponsorer till Gastro var bland annat SCANREST och Integrity. I likhet med andra mässor på Stockholmsmässan skapades en speciell projektorganisation för Gastro. Den bestod av en projektledare, en projektsäljare, en projektkoordinator och en projektekonom.

Bild 5. Stockholmsmässans huvudingång, foto: Engerdahls

Bild 6. Stockholmsmässans entréhall, foto: Engerdahls

Fysisk plats

Årligen besöker cirka 1 miljon människor och 10 000 utställare mässanläggningen. Besöksytorna är cirka 55 000 kvadratmeter uppdelade på fyra mässhallar – senaste Gastro använde man sig av 19 000 kvadratmeter. Dels använder man sig av en egen organisation för att bygga arenan, dels anlitar utställarna egna och externa installatörer. Logistik, transporter, lokalplanering är ordentligt trimmade till denna mässa. Genom speciella enheter som kongresservice, utställarservice, projektkoordinering, presscenter med mera stöttar och servar mässan sina slutkunder. Mässans projektgrupp beställer lokalytor, installationer, entrépersonal, restauranger och så vidare utifrån ett så kallat baspaket från Stockholmmässans centrala organisation. Besökare och utställare bör enligt mässledningen kunna nå mässan inom två timmars restid.

Planering

Mässledningen beslutar direkt före en mässa när nästa Gastro Nord ska genomföras, vd/marknadschef tar beslut om att ställa ut i genomsnitt tio må-

nader före mässan och besöksdeltagaren tar själv beslut om deltagande cirka åtta veckor före mässan. Mässledningen startar sin marknadsföringskampanj direkt efter föregående mässa. Gastros projektgrupp detaljplanerar mässarrangemanget ungefär ett år i förväg.

Marknadsföring

Marknadsföringen riktad till utställare till nästa mässa startar direkt efter föregående. Många utställare bokar monterplats direkt efter avslutad mässa. Efter hand besöker projektledaren och projektsäljaren potentiella utställare till nästa mässa. De gör också utskick till de olika utställarna. Marknadsområdet är primärt Sverige, där denna mässa är marknadsledande. Det kommer dock även deltagare från utlandet och då i huvudsak de andra nordiska länderna. Marknadsföringen till besöksdeltagare görs främst genom mun-till-mun-metoden, utställarnas inbjudningskort och branschorganisationernas tidningar. I andra hand sker marknadsföringen genom mässans webbplats, men den når inte de viktigaste besöksdeltagarna lika starkt.

3.3 Hur gick det till att hantera funktionärsmötet på Clarion?

Bakgrund

I september 2003 genomfördes europamästerskapet i basket, Eurobasket 2003, i Sverige. Finalspelet på Globen i Stockholm sågs av 53 000 åskådare. Ett femtiotal personer definierades som VIP-personer: domare, tävlingskommisarier, FIBA:s ledning med flera. De bodde sex nätter på Clarion hotell på Söder i Stockholm under slutspelet. VIP-personernas officiella arbete tog i storleksordningen en halv dag. Utöver detta brukar dessa personer se på andra basketmatcher, handla på stan, göra sightseeingturer, träffa vänner i basketbollvärlden och äta på restaurang. De femtio Eurobasketfunktionärernas utgifter uppgick till cirka 532 000 kronor.*

* Sex svenska funktionärer x 1 631kronor (TDB, 2003) + 44 utländska funktionärer x 1 859 kronor (högpristabell, USK i Stockholm, 2000) = 532 000 kronor.

Bild 7. Södra fasaden på Clarion Hotel Stockholm, foto: Choice Hotels

Organisation

Internationella basketförbundet (FIBA) beslutade om att ge Sverige Eurobasket och överlämnade ansvaret till svenska Basketbollförbundets styrelse. I början av hösten 2001 bildades den Centrala organisationskommittén (COK) för Eurobasket, där representanter för basketbollförbundet, Globen och Stockholm Visitors Board (SVB) ingick. En operativ ledningsgrupp bildades med generalsekreteraren som ansvarig. En person som var ansvarig för logistik (hotell, transporter med mera) ingick också. Dock upplevde ledningsgruppen att man var underbemannad inom detta område. Initialt hjälpte SVB till med synpunkter om logistiken. Efterhand förstärkte man med mellanhänder såsom resebyråer och hotellens representanter.

Fysisk plats

Clarion Hotel Stockolm på söder har 532 rum, konferensmöjligheter för mellan 2 och 500 personer, ett bankettrum för 700 deltagare, en à la carte restaurang och flera barer. Clarion Hotel marknadsför att de har en skön internationell atmosfär, spännande arkitektur och rätt utrustning. Man lyfter fram begrepp som ljus, rym och modernitet. Hotellet invigdes i maj 2003. FIBA anser följande krav som självklara: (1) att hotellen har en bra standard och service, (2) att det finns effektiva transporter på platsen och (3) att det finns några trevliga sociala arrangemang. Hur deltagarna upplever platsen spelar stor roll för det rykte som destinationen och mötesindustrin får. Detta har av naturliga skäl ingen inverkan på förstagångsarrangörer. Logistiken innefattade hotell och interna transporter. Det arbetet visade sig vara större än projektledningen för Eurobasket hade trott. VIP-personernas boende visade sig ta mer kapacitet i anspråk än man förväntat sig. Först skulle SVB hjälpa till med hotellbokningen, men för att förbättra bland annat bokningsrutinerna anlitade ledningen för Eurobasket en PCO. VIP-personerna har

relativt höga krav på service och kvalitet – de ansåg inte att den service som hotellet gav enligt avtal riktigt motsvarade önskemålen. Hotellet å sin sida upplevde hotellet att beställaren inte var van att hantera stora researrangemang.

Bild 8. Konferensrum på Clarion Hotel Stockholm, foto: Choice Hotels

Bild 9. Hotellrum på Clarion Hotel Stockholm, foto: Choice Hotels

Planering av tävlingsarrangemang och hotellövernattningar

Europeiska Basketförbundet tog beslut om destination och anläggningar cirka fyra år före Eurobasket. Innan dess hade Sverige bedrivit marknadsföring i fyra år. Svenska Basketförbundet engagerade ledningspersoner och spelanläggningar ett par år i förväg. Arrangemangskommittén tog principbeslut om hotell, transporter med mera sju–åtta månader i förväg. Inom kommittén upplevde man dock att man inte hade vanan av att arrangera så pass stora arrangemang. Clarion Hotel fick bara in Eurobasket som en ren övernattningsbokning. Ett bra tag före Eurobasket preliminärbokade SVB hotellet för Eurobaskets räkning. Efter ett tag tog en PCO över kontakten med Clarion. En av innesäljarna tog emot bokningarna och gjorde interna reservationer. Clarion upplevde dock att kunden inte riktigt förstod hotellens möjligheter och begränsningar. Dessutom tillkom önskemål på servicen under genomförandet som ingen hade signalerat i förväg.

Marknadsföring

Basketförbundet i Sverige beslöt i början av 1990-talet att man skulle söka ett större basketarrangemang till Sverige. Man började med att arrangera en del mindre tävlingar för att visa sin kompetens. Dåvarande förbundsordföranden gick in i internationella basketförbundets styrelse 1994 bland annat för att propagera för Sverige. Sverige ansökte om att arrangera 1997, 1999 och 2001, och fick då chansen att marknadsföra sig. Efter ett omfattande lobbyingarbete fick den svenske FIBA-styrelserepresentanten chansen att föreslå Sverige till 2003. Följande kriterier var viktigast enligt en av FIBA:s styrelsemedlemmar: (1) den idrottsliga nivån ska vara hög i landet, (2) landet måste företrädas av personlig representant i ”det slutna beslutsrummet” (det

vill säga sitta med i FIBA:s styrelse), (3) platsen måste ha bra arenor (till exempel Globen), (4) förbundet måste ha ett anseende som bra arrangör (avseende bra planering, säkert, trovärdigt, löfteshållande), (5) arrangemanget ska rotera på olika platser i Europa och (6) stora länder får arrangera oftare eftersom de har bättre ekonomi och fler basketintresserade. I hotellbranschen menar man att Clarion Stockholm redan är känt som ett stort och professionellt hotellalternativ i södra Stockholm. Därför blev det naturligt att SVB:s representant och övriga i ledningsgruppen på Eurobasket bestämde sig för att kontakta Clarion hotell. Alltså var karaktären på själva bokningen mer ordermottagarens. Förutsättningen för att få bokningen var dock att hotellet redan fanns med i ett marknadsföringsnätverk av mötesindustriföretag – inte minst genom Congress Stockholm. Clarions hotelledning har dessutom egna regelbundna marknadskontakter med olika mellanhänder (PCO/DMC).

3.4 Hur gick det till att hantera säljkonferensen på Scandic?

Bakgrund

Dr Persfoods säljkonferens genomfördes i augusti 2003 på Scandic Sjöfartshotell. Sjöfartshotellet ingår i Scandic hotellkedja som i sin tur ägs av Hilton. Scandic har 140 hotell i nio länder. Dr Persfood AB arbetar inom livsmedelsbranschen. Fabrik och huvudkontor ligger i Eslöv i Skåne. Utesäljarna träffas på konferenser var åttonde vecka på olika platser i Sverige. Den aktuella konferensen pågick i tre dagar och var mycket intensiv med inslag av säljutvärdering, framtidsplanering, utbildning, sociala aktiviteter och gruppsammanhållning. Konferensdeltagarnas utgifter var totalt cirka 58 000 kronor.*

* 1.631 kronor (affärsresenärers övernattningsresor i Sverige 2003, TDB) x 12 konferensdeltagare x 3 dagar = 58 000 kronor.

Bild 10. Sjöfartshotellets entrésida, foto: Scandic hotell

Organisation

Dr Persfood har elva utesäljare som är spridda över hela landet. Varje säljare har ett litet lokalt kontor och tillbringar tiden hos sin slutkund i stort sett hela tiden. Regionsäljchefen för Svealand och Norrland ansvarar för planering och genomförande av dessa konferenser, hon är alltså konferensledare. Hon tar också in konferensförslag och beslutar om var konferenserna ska hållas. Sjöfartshotellet tillhör en intern grupp som består av Scandic Malmen, Hasselbacken och Sjöfartshotellet i centrala Stockholm. De tre hotellen hjälper bland annat varandra med att balansera efterfrågan och utbud. Hotellet har cirka 40 anställda, men bara en person, konferenschefen, arbetar på heltid med konferenser. Däremot används personal vid behov till konferensavdelningen. Konferensdelen svarar för cirka 10 % av omsättningen. Under konferensens var Dr Persfood konferensledare ansvarig för genomförandet. Samma dag som kunden kommer förbereder konferensavdelningen kundens mötesrum, receptionen förbereder nycklar, information och så vidare. Därefter finns konferensavdelningen till hands. Till exempel tog hotellets konferenschef upp gruppen på takterrassen under eftermiddagskaffet första dagen.

Fysisk plats

Sjöfartshotellet har en standard som motsvarar tre stjärnor. Det ligger på Södermalm med en fin utsikt över Gamla stan och nära gångavstånd till Stockholms city. Hotellet har en marint präglad interiör präglad av fastighetens historia. Dr Persfoods konferensledare väljer platserna med utgångspunkten att säljkåren ska ha lätt att åka dit och att de ska få en positiv social upplevelse samtidigt som de arbetar. Det är också viktigt att man har en hyfsad hotellstandard till vettiga priser. Man ser inte något alternativ till dessa konferenser som exempelvis virtuella och interna möten.

Bild 11. Övernattningsrum på Sjöfartshotellet, foto: Scandic hotell

Bild 12. Sammanträdesrum på Sjöfartshotellet, foto: Scandic hotell

Planering

Dr Persfoods konferensledare, som har flera års rutin i att leda möten, planerade konferensen på senvåren 2003 och bokade hotellet tre månader före konferensen. Eftersom hon var väl förberedd från början med hela programmet kunde hon redan i det första telefonsamtalet med hotellets konferensavdelning bestämma hotellets insats. Hon behövde varken besöka hotellet eller ringa tillbaka. Konferensledaren önskar dock att svenska konferensanläggningar generellt skulle ha mer kunskap om vilka attraktioner platsen erbjuder. Konferensens innehåll planerades på följande sätt: Dag ett: inresa, erfarenhetsutvärdering, sifferpresentation, social och spännande aktivitet. Dag två: framtidsplanering och produktpresentationer. Dag tre: utbildningsdag i service och försäljning, hemresa. Kvällarna använde man för att koppla av och ha det trevligt tillsammans.

Marknadsföring

Sjöfartshotellet bedriver inte någon direkt uppsökande kontakt för att få in nya konferensgäster. Däremot har Scandic-kedjan ett generellt stamkundsupplägg. Där kan en kund bli så kallad avtalskund med vissa förbestämda rabatter på standardprislistan. Därigenom har Sjöfartshotellet en tung marknadsföringskanal. Dessutom finns Sjöfartshotellet på Scandics webbplats som genom Scandic och Hilton är känt över hela världen. Dessutom finns Sjöfartshotellet i olika tryckta bokningskataloger. Man är dock inte lika beroende av att få uppdrag via bokningsbolag som mindre hotellföretag. Dr Persfoods konferensledare känner inte till de möjligheter som mötesindustrin erbjuder i någon större utsträckning och bokar därför anläggningar som är kända. Därför blev det naturligt att boka ett Scandic-hotell som man har besökt tidigare och där man är avtalskund. I viss mån utnyttjas även Internet för att söka detaljinfo om olika konferensalternativ. Eftersom man är avtalskund genomfördes ingen förhandling, utan efter telefonbokningen skrev Scandics konferenschef en offert med ett bokningsförslag. Redan en dag

senare skrev kundens konferensledare på bokningsbekräftelsen och postade den till hotellet.

4 Analys av fenomenet professionella möten

4.1 Vad är ett professionellt möte?

Det finns ett antal olika definitioner på möten i litteraturen, där författarna dessutom har olika utgångspunkter. MPI (Meeting Professionals International) definierar möten som att flera personer träffas på en plats, för att komma överens om eller genomföra en viss aktivitet, vilket kan ske på kort varsel eller enligt en i förväg bestämd dagordning.[88] En annan definition på möten är ”a coming together of people for a common purpose”.[89] För att klassas som ett internationellt organisationsmöte enligt ICCA krävs att minst femtio personer deltar, att mötet organiseras regelbundet och att mötet måste rotera mellan minst tre länder.[90] De utförda fallstudierna av mässor, konferenser och kongresser visar att möten i grunden handlar om människor som utifrån ett syfte träffas i ett visst sammanhang. Ressyftet kan i sin tur delas upp på tjänst och fritid, eller med andra ord affärsresande och privatresande.[91] Emellertid kan begreppet affärsmöten vara något för snävt. I samband med expertintervjuer framkommer att representanter för läkarkongresser inte gärna talar om ”affärer”. Ett alternativt ord till affärer kan vara professionell, vilket kan innefatta alla former av yrkesrelaterade verksamheter, även offentliga sektorns och idébaserade föreningars verksamhet. Alltså definieras här professionella möten som ”en sammankomst av en yrkesrelaterad grupp människor med ett gemensamt syfte”.

Professionella möten kan karakteriseras på olika sätt, vilket har framkommit i fallstudierna och expertintervjuerna. Det är viktigt att utgå från de frågeställningar som är viktiga för kunden, eftersom det är kunden som beslutar om genomförandet och dessutom kvalitetsbedömer mötet efteråt. Fyra karakteristika har identifierats utifrån undersökningarna:

- *Slutkunders organisationstillhörighet*. Kan slutkunden ses som en grupp ur mötesarrangörsledningens perspektiv eller inte? Slutkunden kan vara heterogen med personer från många olika organisationer eller homogen med personer från en enda organisation. Slutkundernas organisationstillhörighet är viktig för aktörernas marknadsföringsinsatser.
- *Mötesarenabundenhet* handlar om i vilken grad ett möte naturligt hör till en viss anläggning och destination. Mötesarenabundenheten

är viktig för destinationens intresse för att satsa på en viss typ kunder.

- *Mötessyftet* handlar om vilken som är den primära anledningen till att ett möte blir av. Det kan vara frågan om marknadsföring, intressefrågor för organisationer, utbildning, internt arbete eller belöning. Mötessyftet påverkar de krav som mötesdeltagarna ställer på anläggningsfunktionalitet och destinationsattraktivitet.
- *Mötesstorlek* handlar om att kunna se vilka anläggningar och destinationer som kan ta en viss storlek på möte.

Möten kan underindelas på olika sätt, där till exempel kongresser, mässor och konferenser är typiska mötestyper.[92] Den internationella mötesorganisationen ICCA menar att möten kan indelas på många olika sätt, efter storlek, typ av besöksdeltagare och mötessyfte. Speciellt viktigt är dock mötes initiativtagare. De delar upp den internationella mötesmarknaden på företagsmöten med kommersiella aktörer som initiativtagare (”corporate meeting”) och organisationsmöten med offentliga aktörer och ideella organisationer som initiativtagare (”association meeting”).[93] Traditionellt delas möten i engelsktalande länder ofta upp i ”corporate meetings” (företagsmöten), ”association meetings” (ideellt baserade icke-kommersiella organisationsmöten) och ”conventions” (större och årligt återkommande icke-kommersiella organisationsmöten).[94]

Kongresser är återkommande sammankomster för en stor grupp individer som ska diskutera en eller flera särskilda frågor. Konferenser är i regel mindre sammankomster än kongresser.[95] Dessutom är de inte nödvändigtvis återkommande. Vidare tillhör besöksdeltagarna samma företag eller organisation, vilket inte är lika tydligt vid kongresser och mässor. En konferens har som regel fler syften såsom arbete, belöning eller utbildning. Men något av dessa är utpekat som huvudsyfte. Även om det är skillnad i marknadsföringen vid konferenser och kongresser är själva genomförandet snarlikt ur mötesindustrins synvinkel. Mässor är en utställning av produkter där man ofta skapar kontakter för senare affärsavslut. Som regel arrangeras mässan av och vid samma anläggning varje, vartannat eller var tredje år. Resultatet från fallstudierna och expertintervjuerna stämmer överens med denna huvudindelning. I analysen har det framkommit att konferenser är ett möte med ett flertal syften. Vid analys av möten med endast ett syfte har ytterligare mötestyper framkommit: kurser, incentivemöten och arbetsmöten. Incentivemöten bygger på en belöning till besöksdeltagare, vilka antingen kan vara kunder eller personal. Vid arbetsmöten fokuseras speciella frågeställningar under ett förhållandevis intensivt och kort möte, såsom ett ledningsgruppsmöte eller ett planeringsmöte för en företagsavdelning. Ett närliggande begrepp till arbetsmöten som ibland används är företagsmöten. Kriterierna för företagsmöten är: 10–350 personer, ålder 25–60 år, söker högteknologiska lokaler, önskar ha nära till det mesta, önskar kombinera mötet med aktiviteter och är

inte direkt priskänsliga.[96] Olika begrepp kan passa olika bra i olika affärssituationer. Emellertid är begreppet arbetsmöten valt eftersom skiljer sig mer från belöningsfokuserade möten. Företagsmöten med fler syften motsvarar konferensbegreppet i denna studie, men i konferensbegreppet betonas här att både icke-kommersiella organisationer och företag kan mötas på detta sätt. För många möten är utbildning det primära syftet, och därför är kurser en central mötestyp. Efterhand som mötesindustrin mognar kommer mötesbegreppen att bli klarare och mer standardiserade.

I expertintervjuerna har många påpekat att det ofta finns ett bakomliggande grundsyfte till det ytliga som presenteras i samband med kundens beställning. Grundsyftet handlar då om att deltagarna i allmänhet vill få chansen att träffas nära i en avskiljd miljö. Även om de flesta möten genomförs med blandade syften kan man alltid identifiera ett huvudsyfte för ett visst möte.

I figur 1 visas en typologi över typiska professionella möten utifrån de karakteristika och de mötestyper som har kommit fram i denna studie. Ur typologin kan *sex huvudtyper* av professionella möten utläsas: kongresser, mässor, konferenser, kurser, incentivemöten och arbetsmöten. Förhoppningsvis underlättar denna uppställning kommunikationen mellan inblandade aktörer. Förståelsen för dessa mötens karakteristika ger också en möjlighet för mötesindustrin att se nya potentiella mötesprodukter och interna mötesarrangörer att se nya mötesformer. Samtidigt är det primära för leverantören att förstå kunden och kollegor så att mötesdeltagarna blir nöjda, varför man måste vara försiktig i sin dialog med omgivningen med att använda onödiga nya begrepp.

För att påvisa hur typologin i figur 1 kan användas kan fallstudierna indelas enligt följande:

- Kardiologernas årsmöte är en stor mobil kongress
- Gastro Nord är en stor öppen mässa
- Funktionärsmötet på Clarion är stort ämnestematiskt arbetsmöte
- Dr Persfoods säljträff är en liten eventbaserad konferens.

Figur 1. En typologi över typiska professionella möten där mötesindustrin deltar.

	Slutkunders organisationstillhörighet: Heterogen				Slutkunders organisationstillhörighet: Homogen			
	Primärsyfte: Marknads-föring	Primärsyfte: Intressefrågor	Primärsyfte: Utbildning	Primärsyfte: Kombination av syften	Primärsyfte: Arbetsfrågor	Primärsyfte: Belöning	Primärsyfte: Utbildning	Primärsyfte: Kombination av syften
Låg mötesarena-bundenhet Få deltagare ---------- Många deltagare	Riktade Mässor	Mobila kongresser	Externa temakurser	Ämnes-tematiska Samarrangerade mässor, kongresser och kurser	Ämnes-tematiska arbetsmöten	Event-baserade incentive	Interna temakurser	Event-baserade konferenser
Stark mötesarena-bundenhet Få deltagare ---------- Många deltagare	Öppna Mässor	Arenabaserade kongresser	Externa platskurser	Platsbaserade Samarrangerade mässor, kongresser och kurser	Platsbaserade arbetsmöten	Plats-baserade incentive	Interna platskurser	Plats-baserade konferenser

4.2 Vem arrangerar?

En bransch kan ses som ett antal kundvärdeskapande organisationer mellan vilka det råder direkt konkurrens avseende kunderbjudanden baserade på verkliga kundbehov.[97] Det verkliga kundbehovet handlar om att människor måste mötas i en fysisk miljö utifrån ett visst syfte. Den bransch i turismsektorn som hanterar dessa professionella möten benämns idag ofta för mötesindustrin. Internationellt används ibland förkortningen MICE (meetings, incentive, conventions and exhibitions).[98] Med hjälp av ett antal karakteristika kan denna bransch förstås bättre, vilket ger en grund för att framgångsrikt sälja, planera och genomföra de professionella mötena. Mötesindustrins kunder finns till exempel rent generellt på producentmarknader och inte konsumentmarknader. För att lättare kunna illustrera mötesindustrins särart görs en jämförelse med turistupplevelseindustrin, alltså den bransch som hanterar privatturistiska upplevelser. Som utgångspunkt används fallstudierna av Kardiologkongressen, Gastro Nord-mässan och funktionärsmötet på Clarion och säljkonferensen på Sjöfartshotellet. I figur 2 jämförs mötesindustrins särart med turistupplevelseindustrin.

Figur 2. Mötesindustrins särart i jämförelse med turistupplevelseindustrin

Branscher / **Karakteristika**	Mötesindustrin	Turistupplevelseindustrin
Kundens mötessyfte	Oftare yrkeskicklighet	Oftare livsglädje
Slutkundstyp	Oftare företagskunder	Oftare privatkunder
Kunskap om genomförandet	Relationer/service/mötesteknik	Beteende/upplevelser/ entertainment
Slutkundens inköps-organisation	Komplex	Ej komplex
Marknadsföring till slutkund	Relationsmarknadsföring	Massmarknadsföring
Intäkter per deltagare	Höga	Låga
Hantering av slutkundsbesök	Oftare total	Oftare partiell
Finansiering av deltagaravgifter	Sponsrad	Deltagaren själv

Inom mötesindustrin finns ett antal olika aktörer med olika roller. Dessa samverkar både formaliserat och improviserat i mötesuppdragen, det vill säga interaktivt. Parallellt arbetar man i olika affärsled, det vill säga sekventiellt.

I undersökningarna har följande beskrivna aktörer identifierats. Det finns ett antal icke-kommersiella destinationsaktörer som under långa tidsperioder arbetar med övergripande destinationsutveckling och marknadsföring (till exempel Convention Bureaus i stora städer). Övriga aktörer är knutna till ett visst kunduppdrag.

Aktörer som är knutna till ett visst uppdrag arbetar som regel under kommersiella villkor. Bland dessa är det speciellt viktigt att klassificera den aktör som är arenaerbjudare respektive innehållserbjudare. Arenaerbjudare är det företag som driver mässanläggningen, kongressanläggningen, konferenscentret, kursgården eller konferenshotellet. Innehållserbjudarrollen kan i sin tur delas upp på ägare, projektledare och utförare. Rollstrukturen är olika beroende på mötestyp. Innehållsägare är den organisation/företag som deltagarna tillhör vid en kongress eller konferens. Oftast är även innehållsägaren projektledare, men i vissa fall överlämnas denna roll till en professionell mötesarrangör. Innehållsutförare är ofta egen personal, men ibland hyrs externa föreläsare in på konferenser och kongresser. För mässor är mässanläggningen både arenaerbjudare och innehållsägare. Tillsammans med branschorganisationerna är mässanläggningens organisation projektledning, men däremot är utställarna innehållsutförare.

Vidare tillkommer en grupp logistikerbjudare såsom hotell, restauranger, flygbolag, tågbolag, färjerederier, taxibolag och lokaltrafik. Denna aktörsgrupp arbetar inte med kundernas primära mötessyften (som exempelvis att skapa kundrelationer), utan med de sekundära syftena (som exempelvis att bo). För att understödja mötesgenomförandet finns en grupp professionella mötesarrangörer, ofta benämnda Professional Congress Organizers (PCO). Dessa utgår ifrån en kunskap om hela mötet och kunderna är ofta större möten såsom kongresser. En del PCO:s säljer in en viss destination medan andra utgår från kundens behov och föreslår alternativa destinationer. Vid stora kongresser har dock uppdragen för PCO mer blivit fokuserade på att hantera logistik och sociala arrangemang än att ge direkt stöd av mötesplaneringen. Detta eftersom initiativtagaren till kongresser ofta har en egen kongresskommitté. För att ta hand om den sociala- och upplevelseinriktade delen av vistelsen på platsen finns aktörsgruppen upplevelsearrangörer, till exempel eventbolag, fasta attraktionsföretag och Destination Management Companies (DMC). I större städer finns mötesindustriföretag, DMC, som utifrån ett destinationsperspektiv säljer in destinationen samt planerar och genomför logistik och sociala aktiviteter för olika typer av företagsmöten. I aktörsnätverket finns också mötesmäklare såsom renodlade bokningsbolag. Vid internationella konferenser använder sig mötesanläggningar ofta av destinationsspecialiserade arrangörer, DMC, som i sin tur kontaktar olika agenter. Dessa

agenter (affärsresebyråer med flera) är experter på den lokala marknaden och har direktkontakt med slutkunden. Förutom agenter är även bokningsbolag på destinationen en form av marknadsmellanhänder. Mellanhandsfunktionen finns också icke-personbundet i form av marknadsföringskataloger och webbsidor. Marknadsmellanhänder fokuserar ofta på produktkunskap för en viss destination eller goda slutkundskontakter. Marknadsmellanhänder har endast en renodlad förmedlingsfunkton. Mötesindustrins arrangörer väljer ibland att arbeta i nära samarbete med mellanhanden, dvs. mellanhanden är en agent för en viss arrangör. Alternativt är mellanhanden arrangörsrsneutral och ser helt och hållet till slutkundens behov vid val av destiantion och mötesanläggning.

Ett företag i mötesindustrin kan ha olika roller. Ett konferenshotell kan till exempel både ha rollen som arenaerbjudare, logistikerbjudare och upplevelsearrangör. Vidare vill flera av företagen utifrån en viss huvudroll erbjuda extratjänster till sina möteskunder. Till exempel kan ibland en DMC utifrån sin kunskap om destinationen även hjälpa till vid genomförandet av det aktuella mötet.

Ju närmare den enskilde mötesindustriaktören kommer kundens eget värdeskapande, desto större inverkan har aktören på kundens mötesupplevelse. Man kan alltså utgå ifrån en värdekedja där aktörerna kommer i viss ordning beroende på situationsspecifika frågor. Här sammanfattas de typiska mötesindustriaktörerna i en vanligt förekommande ordning på kundvärdekedjan:

- *Innehållserbjudare* (content provider)
- *professionell mötesarrangör* (professional meeting organizer)
- *destinationsspecialiserad arrangör* (destination management company)
- *arenaerbjudare* (arena provider)
- *logistikerbjudare* (logistics provider)
- *upplevelsearrangör* (social activity organizer)
- *marknadsmellanhand* (market intermediary)
- *icke-kommersiell destinationsaktör* (non-commercial destination actor).

4.3 Vem är kunden?

Till skillnad från konsumentmarknader befinner sig mötesindustrin på en producentmarknad där olika aktörer kan anta olika roller[99]. Således kan arrangörerna av det professionella mötet i en viss affärssituation vara kund och i en annan leverantör. Samtidigt kan alla dessa aktörer klassificeras som producenter inom mötesindustrin.[100] I fallstudierna går det dock att identifiera en slutkund vid professionella möten som endast kan anta kundrollen och som dessutom inte är producent i mötesindustrin utan konsument. Utifrån

mötesindustrins perspektiv är de typiska slutkunderna för kongresser besöksdeltagaren och kongressledningen, för mässor besöksdeltagaren samt för konferenser konferensledningen och konferensbokaren.

Det finns ett antal olika databaser och statistikorganisationer för affärsresandet. Genom att studera dessa källor växer en sammansatt kunskapsbild om kunden fram, men mer forskning och utredningar behövs.

Den så kallade IBIS-undersökningen beskriver inkommande besökare till Sverige under 2002 och det förs diskussioner om att låta den pågå kontinuerligt i framtiden. I IBIS framkommer bland annat uppgifter om besökssyften, personbakgrund och besöksbeteende såsom att:

- 32 % av alla utländska flerdagsbesökare var affärsresenärer,
- Konferens- och mässdeltagarna i Sverige kom från (fallande ordning efter antalet besökare) Norge, Storbritannien, USA, Tyskland, Danmark, Frankrike, Finland, Japan, Nederländerna och Italien.
- Det antal dagar man stannade i Sverige var: 2 dagar 17 %, 3 dagar 13 %, 4 dagar 12 %, 5 dagar 9 %, 6 dagar 3 % och 7 dagar 4 %. I genomsnitt stannade en besökare i 5 nätter.
- Det genomsnittliga belopp som varje övernattande affärsresenär spenderade par dag var 1 044 kronor (exklusive inresan till Sverige). Det skiljer dock en hel del beroende på vilket land affärsresenären kommer från och vilket syfte denne har med resan.
- Affärsresenärer reser till Sverige med färja 21 %, flyg 64 %, bil 10 % och på annat sätt 5 %.

I Turistdatabasen (TDB) kan uppgifter hämtas om Sverigeboendes resor, både i Sverige och utomlands, och däribland affärsresandet från och med 1989. På samma sätt som i IBIS framkommer bland annat uppgifter om besökssyften, personbakgrund och besöksbeteenden såsom att:

- Syftet med affärsresorna utomlands 2002 var: intern enskild tjänsteresa 27 %, konferens/kongress/kurs/seminarium 23 %, ordinarie arbete på annan ort 21 %, extern enskild tjänsteresa 21 %, besök och deltagande på mässa/utställning 4 % och studiebesök 4 %. Utlandsresorna ger även arbete åt resebyråer, PCO, flygbolag med flera på kundens bostadsort.
- Syftet med affärsresorna i Sverige 2003 var: konferens/kongress/kurs/seminarium 27 %, ordinarie arbete på annan ort 27 %, intern enskild tjänsteresa 25 %, extern enskild tjänsteresa 16 % samt besök och deltagande på mässa/utställning 3 %.
- Affärsresenären transporterar sig i Sverige under 2003 med bil 59 %, tåg 18 %, flyg 15 %, buss 4 % och övrigt 4 %.

SCB hanterar den så kallade inkvarteringsstatistiken. Där kan man bland annat utläsa att:

- I de 109 hotellanläggningarna i Stockholms kommun var 2,8 miljoner rumsnätter belagda under 2003, vilket motsvarar ett kapacitetsutnyttjande på 61 %.
- Kunderna fördelas enligt följande på hotellen under 2003 i Stockholms län: individuellt affärsresande 46 %, individuellt privatresande 23 %, konferens 19 % och privata grupper 12 %.
- Räknat på gästnätter var boendeformerna i Stockholms län uppdelade på hotell 82 %, camping 11 %, vandrarhem 6 % och stugbyar 1 %.

Den internationella mötesorganisationen ICCA hanterar mötesstatistik[101]. Exempel på viktig kundstatistik är att:

- De internationella organisationsmötena har hanterat följande ämnesteman under 2003 (vilket visar på kundernas verksamhetsområden): medical science 27 %, science 12 %, technology 10 %, industry 8 %, social science 5 %, education 4 %, economics 4 %, commerce 4 % och övrigt 26 %.

Varje professionellt möte har sin unika kundstruktur. I den strukturerade undersökningen av Gastro Nord framkom att 48 % av besökarna kom från Stockholmstrakten, 23 % kom från övriga Sverige och 6 % kom från utlandet. 56 % hade inte besökt Gastro Nord tidigare, medan 12 % hade besökt mässan en gång, 24 % två till tre gånger och 8 % fler än fyra gånger. Besöksdeltagarnas tillhör i storleksordning följande branscher och verksamhetskategorier: restauranger, storkök, hotell och studerande. Även många andra kategorier finns representerade såsom konsulter och leverantörer av mat och utrustning.

4.4 Vilken plats används?

Stora städer har fördelen av att vara en nod i ett internationellt nätverk. Staden är en inkörsport både för egna besökare och besökare till landet och regionen i övrigt. Så fungerar det även för Stockholm. Innan en destination ens kan börja marknadsföra sig som en möjlig mötesplats måste platsen utvecklas så att dess målgrupper är nöjda med platsens karaktär, infrastruktur, tjänstekvalitet, rekreation och nöjen.[102]

Utländska konferensbesökare valde är 2002 att besöka Stockholm (48 %), Västra Götaland (34 %), Skåne (12 %) och övriga Sverige (6 %). Motsvarande siffror för mässor är Stockholm (53 %), Västra Götaland (15 %), Skå-

ne (18 %) och övriga Sverige (14 %).[103] För kongresser gäller följande siffror enligt mötesindustrins intresseorganisation ICCA: Stockholm kom på tredje plats internationellt sett med 64 möten under 2002 och på fjärde plats under 2003 med 70 möten. Göteborg kom på 35:e plats med 19 möten under 2002 och på 31:a plats med 21 möten under 2003. Uppsala kom på 98:e plats med 7 möten under 2003. Övriga svenska orter förekommer i stort sett inte alls i denna statistik.[104]

Svenska affärsresenärer på övernattningsresa valde följande svenska platser under 2003: Stockholms län (30 %), Västra Götalands län (16 %), Skåne län (8 %), Dalarnas län (4 %), Östergötlands län (4 %), Jämtlands län (3 %) och Hallands län (2 %).[105]

Den plats som affärsresenärer använder för sitt huvudsyfte med resan kan betecknas och definieras på olika sätt. Som en jämförelse används ibland begreppet ”upplevelserum” inom upplevelseturism som den plats där en kund via olika interaktioner påverkas av tjänsteföretaget, andra kunder, rummets egenskaper med mera.[106] För affärsresande väljs här begreppet mötesplats för att betona vikten av att vissa aktörer strålar samman på ett ställe, och där själva platsen har understödjande egenskaper för att mötet ska bli bra. Det är en mötesplats som består av olika lokaler där aktörsgrupper med olika roller interagerar, ibland aktivt och ibland passivt, utifrån de förutsättningar som mötesarrangörerna redan har förberett. Man skulle kunna tala om en mötesarena. I grunden talar vi här om mänsklig interaktion mellan olika typer av besöksdeltagare, det handlar inte om interaktion mellan maskiner. För att särskilja möten med någon form av yrkesbaserat syfte från möten med privata och nöjesinriktade syften läggs här begreppet ”professionell” till. Vidare kan möten ske både fysiskt och virtuellt. Denna rapport fokuserar på fysiska möten. Mötesindustrin erbjuder en mötesplats under en speciell tid, eftersom mötesprodukten är en typisk tjänst med tillhörande samtidig konsumtion och produktion. Alltså används i denna rapport begreppet professionell mötesplats som en fysisk eller virtuell arena där ett antal aktörsgrupper med olika roller i interaktion under en viss tid genomför en yrkesbaserad träff.

De fysiska mötesplatserna, mötesanläggningarna, kan kategoriseras på olika sätt – exempelvis för engelska förhållanden: ”purpose-built conference centres, Hotels, universities, residential management training centres and unusual venues”.[107] I en kartläggning av svenska möteslokaler för kommersiell uthyrning 2004 kunde man identifiera 2 398 anläggningar med 14 739 lokaler för 10 personer eller fler. Dessa anläggningar är kategoriserade som hotell och kursanläggningar med övernattning (1 688), folkets hus (341), daganläggningar (304), högskolor/universitet (46) och mässhallar (19). I Stockholms län finns 310 anläggningar, vilket motsvarar 13 % av hela landets kapacitet. I länet finns 1 417 lokaler med plats för 10–19 personer och 1 238 lokaler med plats för 20 personer eller fler. I så kallad biosittning kan man ta in 46 000 personer, och i lokaler där en god service kan ges tar man

in 66 000 vid samma tidpunkt. Storstadslänen har flest anläggningar och högst kapacitet, vilket i sin tur beror på att företagen och kunderna finns där.[108]

Under fallstudierna har ett antal typiska mötesanläggningar identifierats:

- *Kongresser*: större i kongressanläggningar och mindre i konferenscenter (till exempel Stockholmsmässan, Nacka Strand, World Trade Center och Stockholm City Conference Center).
- *Mässor*: mässanläggningar, shoppingcenter (till exempel Stockholmsmässan och Sollentuna Expo).
- *Utbildningar*: kursgårdar, utbildningsföretag, högskolor/universitet (till exempel Dataföreningen Kompetens, Stockholms universitet, KTH, Södertörns högskola).
- *Konferenser*: citykonferensanläggningar och hotell (till exempel Stockholm City Conference Center, Münchenbryggeriet, Clarion hotell och Scandic hotell).
- *Incentivemöten*: konferensanläggningar, kursgårdar och eventanläggningar (till exempel Långholmens konferensanläggning, Globen och Cirkus).
- *Arbetsmöten*: citykonferensanläggningar, hotellens konferensavdelningar (till exempel Citykonferensen och Park Inn hotell).

Vid en undersökning av konferenser framkom att 51 % sker i svensk stadsmiljö, 41 % i svensk naturmiljö, 3 % i de nordiska grannländerna, 3 % utanför Norden och 2 % på båtarna till och från Sverige.[109]

Vid den strukturerade intervjuundersökningen vid Gastro Nord svarade besökarna att det som är viktigt med anläggningens funktionalitet är inpassering (82 %) och kartor och skyltar (80 %). Vidare menade 40 % av besökarna att anläggningens storlek är viktig. Bland utställarna svarade 78 % att utställarservice är viktigt och 60 % att in- och uttransport är viktigt. 58 % av utställarna menade att anläggningens storlek är viktig, beroende på att en stor lokal kan ta in många potentiella besökare.

För mötesindustrin är graden av arenabundenhet för kunden till en viss destination central. Det gäller inte bara mötesanläggningen utan även destinationsövergripande aspekter såsom fasta attraktioner, logistik och shoppingmöjligheter. I fallstudierna har deltagarnas utnyttjande av destinationens fasta attraktioner och logistik identifierats:

- *Fasta attraktioner* – kultur, nöjen och natur (till exempel Globen, Skansen, Gröna Lund, teatrar, museer, Berwaldhallen och ett antal upplevelseorienterade restauranger).
- *Logistik* i form av hotell, interna transporter, in- och uttransporter till destinationen (till exempel Clarion hotell, SAS, SJ, Malmö Aviation, Arlanda Express och pendeltåget till Stockholmsmässan).

Observera att under Kardiologkongressen var de flesta hotellen i Stockholm bokade med deltagare från kongressen.
- *Shopping* (affärscentrum i centrala Stockholm har omnämnts i fallstudierna).

Vid den strukturerade intervjuundersökningen vid Gastro Nord bekräftade besökarna att omgivningen kring den fysiska mötesanläggningen också är viktig. Till exempel svarade besökarna att inresan var viktig (59 %), boendet (50 %), interna transporter (56 %), sociala arrangemang (26 %) och shopping (22 %). Utställarna tyckte att boendet var viktigt (48 %), inresan (46 %), interna transporter (44 %) och sociala arrangemang (40 %), shopping (endast 16 %). Funktionärerna på Eurobasket som bodde på Globen svarade att interna transporter var viktiga (84 %), boendet (70 %), inresandet (56 %), sociala arrangemang (30 %) och shopping (34 %).

Såväl ett anläggningsperspektiv som ett destinationsperspektiv kan vara viktigt vid diskussion om val och användning av professionella mötesplatser. Perspektivfokusering kan utläsas i Figur 3.

Figur 3. Perspektivfokus vid val och användning av plats.

	Anläggningsfunktionalitet och storlek – primärt	Anläggningsfunktionalitet och storlek – sekundärt
Destinationsupplevelse och logistikeffektivitet – primär	Destinationsanläggningsarenor	Destinationsarenor
Destinationsupplevelse och logistikeffektivitet – sekundär	Anläggningsarenor	Alternativa mötesarenor

När såväl anläggning som destination är mindre viktiga för kunden uppstår behovet av alternativa mötesarenor. Alternativa mötesformer har diskuterats i olika sammanhang. Ett alternativ till ett av mötesindustrin arrangerat klassiskt möte är IT-baserade möten och företagsinterna arrangemang. Resurser i form av tid och kostnader för kunden driver på om en alternativ mötesarena ska användas. Denna ska dock ställa gentemot mervärdet för kunden.

I expertintervjuerna framkommer att IT används mer och mer inom mötesindustrin och bland dess kunder. Dock kvarstår behovet av att mötas personligen som något fundamentalt mänskligt. Dessutom är inte den allmänna IT-utvecklingen så långt gången i samhället att mötesindustrin kan utnyttja den tillräckligt effektivt. Beträffande användande av *virtuella mötesplatser* i Europa finns inga mässor på nätet. Video- och telefonkonferenser anses inte heller av mötesindustriföreträdare som ett hot mot fysiska kongresser och konferenser. Däremot används hemsidor som en informations- och marknadsföringskanal om fysiska mässor, kongresser, konferenser etc. De stora mötesaktörerna anser dock att det är viktigt att följa IT-utvecklingen för att känna till eventuella nyheter i området. Några drivkrafter för IT som har

framkommit i intervjuerna är att priset relativt prestanda minskar och att användarna blir mer effektiva. Vidare krävs att det finns ett helt fungerande system av aktörer, teknik, rutiner, kunskap och så vidare för att hantera ett IT-baserat möte.

I expertintervjuerna framkom att *företagsinterna platser* är en stor konkurrent till mötesindustrins erbjudanden. Vid en undersökning av konferenser fann man att av alla konferenser sker 64 % i egna lokaler och 36 % i externa lokaler. Konferenserna i externa lokaler är uppdelade på en dag 18 %, ett dygn 13 % och flera dygn 5 %.[110] Några drivkrafter till ökad användning av interna platser som har framkommit i intervjuerna är ökad tidspress, kostnadsjakt och möteskompetens. Speciellt stora företag med stora anläggningar har ofta egna professionella hörsalar. När det handlar om mindre arbetsmöten utnyttjas ofta företagens egna sammanträdesrum på kontoret. Mötesindustriföreträdare menar att man kan lära av hur interna mötesplatser hanteras och att ständigt utveckla sina erbjudanden för att möta denna konkurrens. I expertintervjuerna framkommer även att en generell lågkonjunktur i Sverige medför att företagen i större utsträckning lägger konferenserna i egna lokaler.

5 Analys av mötesplattformen med tillhörande mötesförutsättningar

5.1 Vad är en mötesplattform?

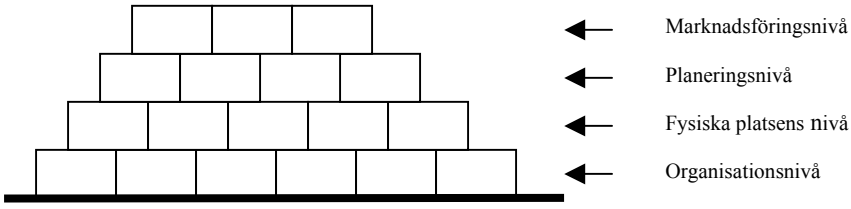
Begreppet plattform kan ha många olika innebörder. Det kan till exempel vara en intellektuell utgångspunkt eller underlag för förhandlingar.[111] Plattformsbegreppet används inom olika branscher, men med lite olika mening. Inom bilbranschen kan en plattform definieras som en större uppsättning produktkomponenter som är sammankopplade till en stabil helhet i en slutprodukt.[112] Boye har studerat strategiska regionala plattformar på makronivån. Han undersökte hur näringsliv och offentlig sektor motiverade byggnationen av Öresundsbron. Ytligt handlade det om fysisk infrastruktur, men brobygget utnyttjades som en del av en näringslivsplattform för hela Öresundsregionen.[113]

Plattformsresonemanget kan överföras till mötesindustrin och dess hantering av professionella möten. Mötesplattformar ses här som en mental föreställning, en metafor, om hur man på en destination kan skapa bättre förutsättningar inför framtida professionella möten. Med andra ord en slags utvecklingsmodell för centrala aktörers beslutsfattande, planering och marknadsföringsinsatser. Mötesplattformskonceptet kan användas av aktörerna på en destination för att mötesindustrin, den offentliga sektorn och intresseorganisationerna mer framgångsrikt ska kunna sälja in, planera och genomföra professionella möten på en destination.

Varför är mötesplattformsbegreppet viktigt? Vid fallstudierna har följande anledningar kunnat identifieras: hög verksamhetskomplexitet, långsiktiga planeringsprocesser, många samverkande aktörer, stark kundekonomi, inköparskicklighet och hög beslutskomplexitet. Till exempel kommer cirka 20 000 deltagare till Kardiologkongressen för att hålla och lyssna på föredrag, gå på utställningar, diskutera vetenskapliga rön med kollegor etc. Alla dessa måste ha boende, transporter och sociala arrangemang. Genom stark sponsring från medicinska företag och en stark moderorganisation finns en stark ekonomi. Läkarförbundet har ett speciellt utskott med god inköparkunskap som hanterar upphandlingar och projektplanering. Planering och beslut sker flera år innan kongressen genomförs. Stockholm har många konkurrenter – bara i Europa finns cirka 800 regioner som är konkurrerande platser i olika mötessituationer. Dessa platser har utvecklats över längre tid bland

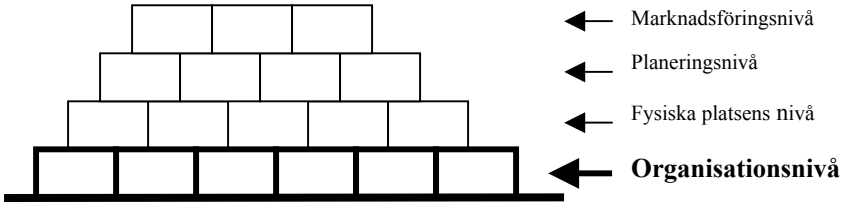
annat genom att nya industrier har startats, livskvaliteten har blivit attraktiv och att det har funnits arbetsmöjligheter. Detta har i sin tur lockat till sig affärs- och privatresenärer.[114]

Vad består mötesplattformen av? Man kan betrakta plattformen som en grund med ett antal byggstenar. Varje byggsten är en förutsättning för framtida framgångsrika möten. Antalet byggstenar begränsas egentligen av vad aktörerna på en destination finner relevant och har resurser att arbeta med. Tanken med varje byggsten är att en positiv effekt ska uppstå för mötesindustriaktörerna och destinationen i allmänhet. I följande avsnitt redovisas ett antal viktiga byggstenar på olika nivåer i mötesplattformen utifrån principskissen i figur 4.



Figur 4. Principskiss över mötesplattformen

5.2 Hur inverkar organisationen?



Inom mötesindustrin finns många delbranscher som är relaterade till varandra på olika sätt. Antal företag inom respektive delbransch varierar, men sammantaget är det många företag som på olika sätt samarbetar och konkurrerar med varandra. Tillsammans bildar näringslivets företag, icke-kommersiella intresseorganisationer och kommunala organisationer organisationsnätverk. Organisationer är inneslutna i relationer med identifierbara motparter. Detta nät av relationer kan kallas ett nätverk .[115] Förekomsten av samspel och interaktion är några av nätverksteoriernas hörnstenar.[116] Inom företagens nätverk kan man tala om värdeskapande konstellationer. I denna konstellation skapar ett antal aktörer ett kunderbjudande i en interaktiv och samtida process till skillnad från det tidigare mer sekventiella värdeskapandet.[117]

Michael Porter har bedrivit omfattande forskning kring begreppet ”clusters of industries” inom internationell handel och konkurrens. Författaren menar att företag i en region där det finns konkurrerande eller samverkande branscher stimulerar varandra till att bli konkurrenskraftiga.[118] Andra forskare har tryckt på att själva värdeskapandet i klustret sker av ett antal företag på olika steg i värdekedjan i ett sammanhängande system.[119] Förutsättningar för att konstruktiva kluster ska bildas är att produktionsprocessen kan delas upp i flera avgränsande steg, att speciella kompetenser krävs i olika processer, att genomtänkta transporter förutsätts för resurser och produkter samt att branschen är innovativ. På senare tid har man använt klusterteorier för näringslivet på turismdestinationer.[120]

I en undersökning av näringslivsaktiviteter i Arizona, USA, har det framkommit att olika orter har olika kluster av relaterade industrier. Dessa kluster har ofta byggts kring naturliga förutsättningar för turism såsom skid- och badorter[121], det finns alltså en sorts opåverkbar *drivkraft* till klusterbildningar. Dessutom skapar de bofasta och företagen i större städer en basefterfrågan på mötesrelaterade tjänster såsom transporter, attraktioner, mötesanläggningar och så vidare. Det har visat sig ha betydelse att man har internationellt erkänd forskning och en vetenskaplig tradition såsom Nobel i Stockholm för att få arrangera Kardiologkongressen. Att internationellt erkänd forskning finns på destinationen är således en drivkraft till en klusterbildning för kongresser.

Att destinationen ingår som ett nav i ett internationellt nätverk för resande medför att den blir en inkörsport (”gateway”) för hela den omgivande regionen. Dessa nav har skapats under långa tidsperioder både planerat och oplanerat. En nod i ett geografiskt nätverk kan skapa stordriftsfördelar och få specialistfunktioner på platsen. Tillämpat på Stockholm innebär det att staden måste växa sig tillräckligt stor och få kritiska funktioner i området i ett internationellt perspektiv för att bli en verklig inkörsport för internationella mötesarrangemang. I expertintervjuerna påpekas vikten av det råder en samarbetsfilosofi på en destination för att verklig samverkan ska ske – här har Göteborg framförts som ett bra exempel. För att en stad ska bli effektiv i hanteringen av möten måste en permanent organisationsstruktur skapas. På så sätt kan en serie av bud läggas långt fram i tiden, där ansvariga kan säkerställa professionellt genomförande.[122] En viktig påverkbar drivkraft till kluster inom turismbranschen i Stockholm är att man på senare år har formaliserat nätverken av samarbetande företag och organisationer. Internationellt kallas dessa för Convention Bureaus. I Stockholm fungerar ”Congress Stockholm” som en sådan samarbetsorganisation för kongresser och ”Meet Stockholm” för olika typer av företagsmöten. Bakom ligger ofta en lokal turistorganisation, i Stockholm är det Stockholm Visitors Board.

Vad kan en klusterbildning medföra? För destinationen Stockholm och dess mötesindustri kan positiva effekter vid försäljning, planering och genomförande av professionella möten skapas – denna inverkan kan kallas

klusterdynamik. Klusterdynamiken skapas genom ett antal *inverkansfaktorer*. Vissa inverkansfaktorer kan påverkas av klusterdeltagarna, som till exempel gemensam planering av kunduppdrag. Andra faktorer är inte påverkbara av klusterdeltagarna, men inträffar ändå, som till exempel att potentiella kunder uppfattar platsen som samtrimmad för hela arrangemang.

Vilka konkreta *effekter* får klusterdynamiken? För det första kan aktörerna gemensamt marknadsföra Stockholm som en internationell kongresstad via Congress Stockholm och nära följa och analysera marknadsutvecklingen i Sverige och internationellt.[123] Ett exempel på denna effekt är budgivningsförfaranden (”bids”), där aktörerna på destinationen gemensamt lämnar samordnade offerter på stora kongresser och konferenser. Vidare kan DMC (destination management company), hotell, transportörer, turistorganisationer med flera inom ramen för klustret ”Meet Stockholm” marknadsföra destination Stockholm och kanalisera potentiella kunduppdrag till en aktuell kommersiell aktör som skriver en offert. Marknadsmellanhänder är viktiga för att kanalisera potentiella kunduppdrag till aktuella mötesaktörer. Genom bokningsbolag som marknadsför sig via kataloger och Internet kommer marknadsföringen att ske mer effektivt. Resultaten av detta kan betecknas som en marknadsföringssynergieffekt.

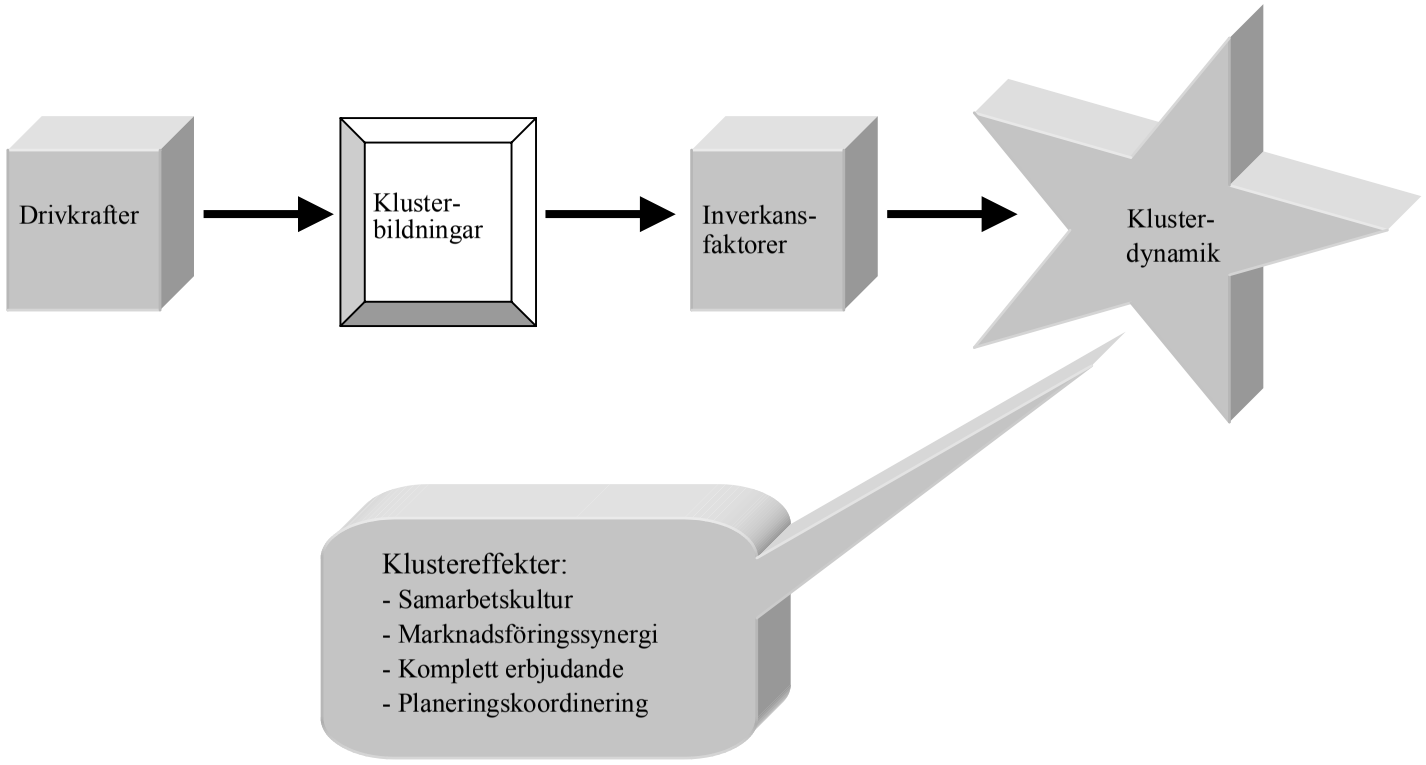
För det andra kan man skapa ett komplett kunderbjudande genom att starta företag i kompetensrelaterade branscher. Detta kräver i sin tur en viss produktefterfrågan inom varje delbransch för att företagen ska kunna uppnå skalfördelar. Resultatet betecknas som ”komplett erbjudandeeffekt”.

För det tredje kan planeringskoordinering ske avseende såväl långsiktig utveckling av infrastruktur på destinationen som kortsiktig uppdragsplanering. Det handlar både om icke-kommersiella och kommersiella aktörers gemensamma arbete. Resultatet kan betecknas som en planeringskoordineringseffekt. För det fjärde kommer ett aktivt arbete med kluster på destinationen att medföra ett positivare samarbetsklimat, vilket här benämns samarbetskultureffekt.

Det finns olika *typer av kluster*. Kluster kan samtidigt som det utnyttjas lokalt även utnyttjas regionalt. Hela Stor-Stockholm har identifierats som ett regionalt kluster. Här tillkommer drivkrafter till klusterbildningar som till exempel att det finns många företag i regionen som är potentiella kunder till mötesindustrin. Beträffande inverkansfaktorer på klusterdynamiken samverkar exempelvis Kongress Stockholm, PCO:s och Stockholmsmässan i Stockholm genom imagemarknadsföring för att ta hem stora kongresser och konferenser till destinationen. Kluster kan också existera i såväl uppdragsorienterade som destinationsövergripande sammanhang. I de uppdragsorienterade sammanhangen skapar ett antal kommersiella aktörer en projektorganisation för ett visst kunduppdrag utifrån de kundnära klusterbildningar de deltar i. I fallstudierna kan man tydligt se att de inblandade aktörerna utnyttjar samarbetspartners som de samverkar med i en klusterbildning. I de destinationsövergripande sammanhangen arbetar aktörerna gemensamt i olika

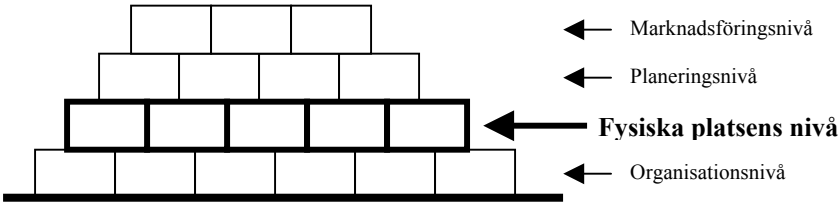
frågor utifrån de långsiktiga och destinationsutvecklande klusterbildningar de deltar i. De undersökta företagen i denna studie påvisar att de deltar i olika former av destinationsövergripande kluster, till exempel Congress Stockholm. Beroende på mötestyp, såsom mässor, kongresser och konferenser, krävs olika klusterbildningar. Således kan kluster delas in efter dimensionerna geografiskt område, kunduppdragsfokus, destinationsövergripande karaktär och mötestyp.

I figur 5 illustreras hur mekanismen kring kluster fungerar. Ett lokalt kluster kan identifieras i Älvsjö där Stockholmsmässan ligger. Drivkrafter till detta har exempelvis varit stora fria ytor för parkering och byggnader, vilket är en förhållandevis opåverkbar drivkraft. Stockholmsmässans byggande av en ny hotellanläggning i närheten av mötesanläggningen kan mer klassas som en påverkbar drivkraft till kluster. Klusterdynamikens olika effekter kan skapas av klusterbildningen genom olika inverkansfaktorer. Ett exempel på en påverkbar inverkansfaktor är att man samverkar i relationsmarknadsföringen inför kongresser tillsammans med PCO:s, Stockholm Visitors Board och andra aktörer. Med andra ord skapas en marknadsföringssynergieffekt. Stockholmsmässan samarbetar med flera aktörer, inte minst gäller det samarbetet med Stockholm Convention Bureau som ofta vid stora kongresser hjälper till att planera logistik (bland annat hotellboendet) och sociala arrangemang. Därmed skapas en planeringskoordineringseffekt. Genom att i offerter kunna peka på att mötesdeltagarna kan välja att bo i närheten av den utställning de ska gå på och att utnyttja de effektiva pendeltågtransporter som finns till sociala arrangemang i centrala Stockholm skapas en komplett erbjudandeeffekt.

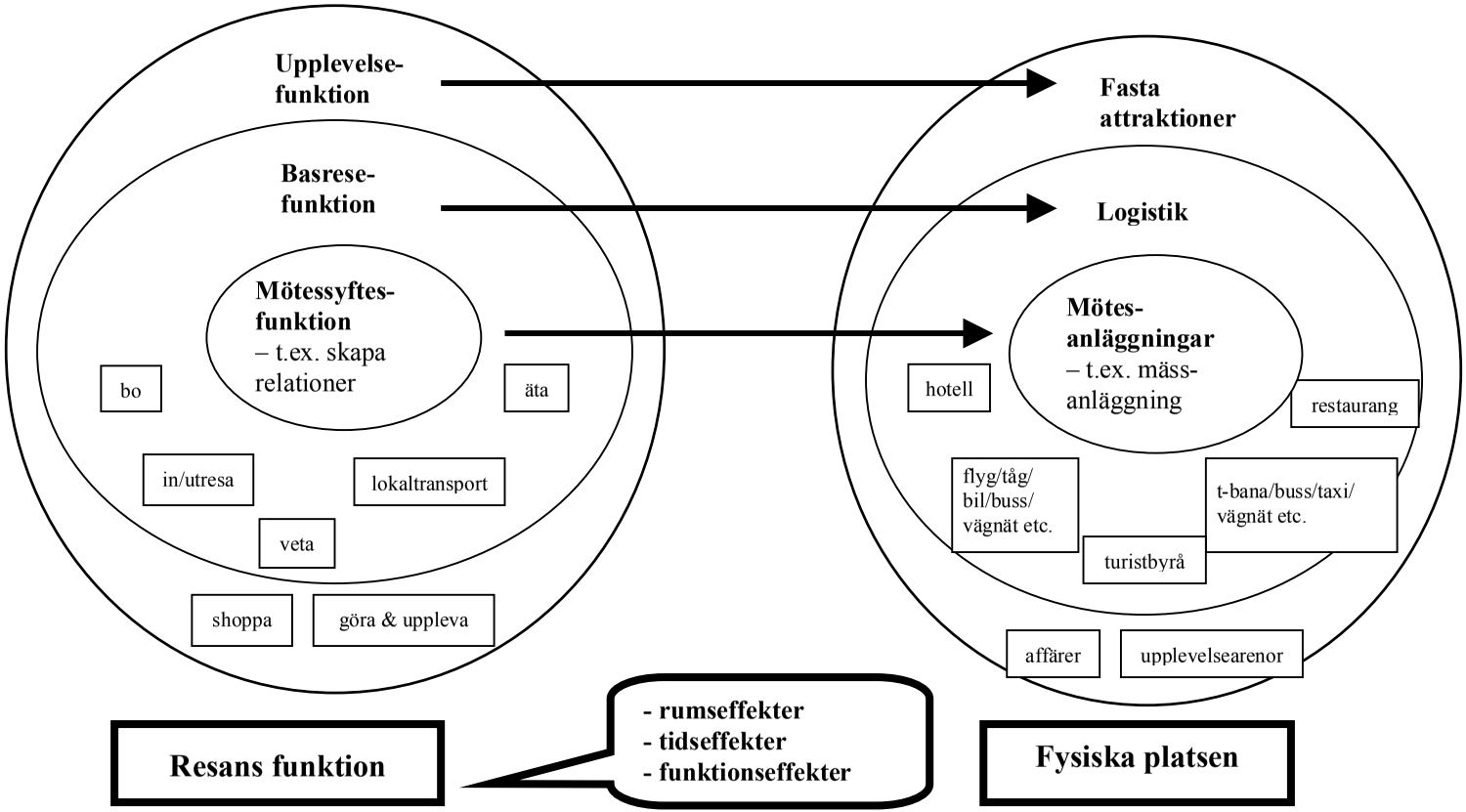


Figur 5. Klusterbildning inom mötesindustrin och dess stödaktörer i Stockholm

5.3 Hur inverkar den fysiska platsen?



I huvudsak arbetar mötesindustrin med fysiska möten på en viss destination. Detta innebär att den plats dit deltagarna fysiskt kommer till blir viktig att studera. För att förstå vad som är viktigt på den fysiska platsen är utgångspunkten här ett antal centrala resefunktioner för kunden under dennes hela resa med tillhörande möte. Funktionerna är indelade på mötessyfte, basresa och upplevelse. Dessa funktioner tillfredställs av mötesindustrin och samhället genom ett antal typiska turismprodukter såsom boende, transporter, restauranger, nöjen, resebyråer, offentlig service med mera.[124] Resefunktionerna för kunden kan översättas till en fysisk plats (fysisk infrastruktur), vilket redovisas i figur 6. I fallstudierna framkommer tre olika typer av fysiska platser (arenor). De är i prioriteringsordning för hela möteserbjudandet: 1) mötesanläggningen som den primära arenan, 2) logistiken i form av besöksdeltagarnas transporter, måltider och övernattning som en sekundär nödvändig arena samt 3) fasta attraktioner som en sekundär möjlig arena.



Figur 6. Resans funktion transformerad till den fysiska platsen

I sig kan den fysiska infrastrukturen skapa nya affärsförutsättningar. Inte minst gäller det den senaste tidens teknologiutveckling. Sedan slutet av 1900-talet har informationstekniken medfört nya möjligheter för mötesindustrin. Detta gäller bland annat möjligheten att informera, marknadsföra och boka via nätet. Många mötesaktörer använder sig till stor del av denna teknik. Vidare har mötesutrustningar såsom video- och telefonkonferenser utvecklats i takt med nya tekniska innovationer. Vid djupintervjuerna inom mötesindustrin framkommer dock att informationsteknikens utveckling i sig inte kan betraktas som ett hot mot det mänskliga mötet, utan snarare som ett komplement.

I fallstudierna framkommer att *mötesanläggningen* är den viktigaste arenan samt att olika aspekter framkommer beroende på mötestyp. Vid kongresser är storleken på själva anläggningen mycket viktig. Stockholmsmässan är ensam i Sverige om att ta stora kongresser såsom Kardiologkongressen. Mässanläggningar bör vara snabbt ombyggbara till nästa mässas behov. Konferensanläggningar bör vara starkt kundmålgruppsanpassade. Eftersom stora mötesanläggningar tar lång tid att besluta om och bygga krävs en långsiktig satsning av såväl offentliga som privata aktörer, där man inte med full säkerhet kan garantera beläggningen. Det krävs ett inslag av offensiv satsning där alla arbetar i samma riktning i en storstadsregion. För att kunna erbjuda mer kapacitet i mötesanläggningar i Stockholms innerstad har därför flera aktörer föreslagit en ny stor kongress-, mäss- och konferensanläggning i området i närheten av tågcentralen.

Beträffande den fysiska platsen för basresan, *logistiken*, påvisar fallstudierna att tillgång på hotellrum med lämplig standard och ett snabbt och pålitligt in- och utresande är speciellt viktigt. Detta förstärks av utredningar inom regionplane- och trafikkontoret: Näringslivet i Stockholmsregionen består i hög grad av kontaktintensiva branscher med behov av många snabba personresor både regionalt och internationellt. Flygtrafiken kommer att öka kraftigt och behöver byggas ut. Sjöfarten får också ökad betydelse. Vidare skulle näringslivet vinna mycket på att vägsystemet byggs ut.[125] Stockholms län är i topp i Sverige 2003 avseende antal sålda rum (4,3 miljoner), beläggning (53 %) och intäkt/rum (952 kronor). Från hotellens sida menar man att det knappast råder rumsbrist på rum 2003/2004.[126] I fallstudierna har det dock framkommit att de som bokar rum ser det som oerhört viktigt att kunna erbjuda hotellrum med lämplig standard till rimliga priser i närheten av mötesanläggningen. Samtidigt har det framkommit att beläggningsgraden varierar mycket beroende på säsong - veckovis eller årssäsongsvis. Därför kommer hotellens förmåga att hantera maximal och minimal efterfrågan att bli avgörande för en destinations framgång avseende professionella möten. För besökarna är tillgången på direktflyg viktig. Stockholm leder överlägset i Sverige avseende möjlig genomsnittlig besökstid under ett dagsbesök med inrikesflyg (12,9 timmar) och utrikesflyg (9,3 timmar).[127] Denna besökstid ökar med tillgången på direktflyg och täta avgångar. Även om Stockholm är bäst i

Sverige menar flera personer i expertintervjuerna att Stockholm behöver fler direktflyg – SAS skulle till exempel kunna flyga direkt från Stockholm och inte via Köpenhamn som de ofta gör. Lågprisflyget har på senare tid kraftigt pressat priserna både inrikes och utrikes, vilket medför att fler och fler har råd att mötas utanför hemorten. Såväl djupintervjuerna som fallstudierna visar att vägtrafiken fungerar effektivt till och från olika mötesplatser i Stockholm. I fallstudierna har det framkommit att för deltagare som kommer från utlandet eller utanför bilavstånd till mötesanläggningen är frågan om möjlig besökstid relativt restiden viktig. För mässarrangemang nämns i branschen en tumregel på att restiden bör vara max två timmar från anläggningen. Vid internationella kongresser kan restiden vara något längre, men vid konferenser finns ofta ett krav på kortare restid än två timmar.

I fallstudierna menar arrangörerna att *attraktioner* inte är särskilt viktiga för personlig del, men att de bör finnas. Detta för att de som vill ska kunna koppla av och ha en möjlighet att träffa affärspartners under mer gemytliga förhållanden. I djupintervjuerna framkommer att planeringen av attraktioner på en destination bör göras med utgångspunkt från att såväl de boende på platsen som inresande kan ha nytta av dem. Som ett exempel på hur en destination har utvecklats i dessa avseenden kan Washington nämnas. Där har en speciell plan arbetats fram, vilken bland annat pekat på vikten av att affärsresenärer ska få ökad tillgång till trevliga boulevarder, avkopplande parker, restaurang- och shoppinggator.[128] Vid kongresser framkommer vikten av att dels kunna erbjuda större specialarrangemang för deltagarna, dels kunna erbjuda sightseeingturer på destinationen. Vid mässor sker många mindre sociala sammankomster på destinationen, varför det behövs ett antal restauranger och andra nöjesföretag som kan ta emot dessa grupper. Speciellt för konferenser med ett mångfunktionellt syfte framkommer vikten av att det finns möjlighet till sociala arrangemang i eller i nära anslutning till anläggningen. Privatturismen driver på utvecklingen av shopping och attraktioner, vilket även affärsresande kan dra nytta av. Ett viktigt exempel på detta är kryssningsfartygens passagerare. Stockholm har ett antal attraktioner för besökande affärsresenärer. Under 2003 hade Stockholm 38 museum och andra fasta attraktioner med minst 100 000 besökare. Av dessa låg Kulturhuset, Globenarenorna, Skansen, Eriksdalsbadet och Gröna Lund i topp med över en miljon besökare.[129]

Funktionsbegreppet kan användas på en enskild arena (fysisk plats). Till exempel specialskyltning i området för en konferens. Utöver funktionen är även tiden och rummet viktiga begrepp för att förklara staden och platsen som fenomen. Det som påverkar tidsrummets utformning kan vara naturlagar, teknik, ekonomi, regleringar, kultur, kommunikation och individuellt beteende.[130] Eftersom professionella möten är tjänster som konsumeras och produceras samtidigt så är tidsfaktorn speciellt viktig (beläggningsstyrningen) vid genomförandet av möten. Beträffande den rumsliga dimensionen är inte minst storleken på anläggningar samt tillräckligt med ytor

omkring området för parkering och grönområden viktigt.[131] Begreppen tid, rum och funktion kan även användas som samlingsbegrepp för olika *typer av effekter* på olika arenor (fysiska platser).

Den fysiska platsen (arenan) kan analyseras utifrån tids-, rums- och funktionseffekter. På så sätt kan ett antal *utvecklingsåtgärder* identifieras beroende på typ av anläggning och uppdragssituation. Även om många åtgärder är förhållandevis generella har det framkommit att det också finns en hel del unika åtgärder. Inför större möten kan arrangörerna med fördel använda sig av olika former av checklistor så att alla detaljer blir ihågkomna.[132] I fallstudierna har det framkommit att ett företag måste fokusera sina resurser på ett fåtal kritiska faktorer. En utvecklingsåtgärd kategoriseras till antingen *kundförväntade* eller *kundmervärderade* faktorer. De sistnämnda har viss koppling till Herzbergs tvåfaktorteori (en faktor som gör att kunden bedömer något positivare om den existerar) eller en hygienfaktor (en faktor som gör att kunden bedömer något som varken sämre eller bättre om den existerar – däremot bedömer kunden det som negativt om faktorn inte fungerar). Emellertid är kundförväntade och kundmervärderade faktorer valt som begrepp. Detta därför att analysen utgår ifrån dels värderingar av fysiska inslag och inte sociologiska, dels ett kvalitetstänkande där även kundförväntade faktorer kan ge pluspoäng. Kundmervärderade faktorer är speciellt viktiga eftersom det finns chans att vinna extra uppskattning hos kunderna om dessa förbättras ordentligt.

I fallstudierna har det framkommit att utvecklingen kan ha karaktären av att vara antingen långsiktig, omfattande, projektsammanhållen och stegvis eller kortsiktig, vardagsnära och ständigt pågående. Den förstnämnda, här benämnd ”projektbaserad utveckling”, sker oftast inom ramen för den generella destinationsutvecklingen. I en större undersökning om svenska företags produktivitetsutveckling fann produktivitetsdelegationen att ”engångslyft”[133] var en viktig utvecklingsmetod, vilken motsvarar den *projektbaserade utvecklingen*. Den sistnämnda, här benämnd ”*vardagsbaserad utveckling*”, sker oftast inom ramen för den uppdragsbaserade utvecklingen. Den japanska Kaizen-tekniken[134] för kontinuerlig förbättring av företagsverksamheten har klara likheter med vardagsbaserad utveckling. Analysen av den fysiska infrastrukturen kan delas upp på anläggning (figur 7), logistiken (figur 8) och fasta attraktioner (figur 9). Med utgångspunkt från platseffekterna (tid, rum och funktion) analyseras de olika fysiska ”arenornas” potentiella (här kallade typiska) utvecklingsåtgärder.

Figur 7. Mötesanläggningars utvecklingsåtgärder och platseffekter

Utvecklings-åtgärder / Platseffekter	Kundförväntade utvecklingsåtgärder	Kundmervärderade utvecklingsåtgärder
Tiden	**– lediga mötesdatum**	**– tidigt lokaltillträde**
Rummet	**– anpassad lokalyta**	**– närhet till ”allt”**
Funktionen	**– tydlig anläggningsinformation**	**– trivsam närmiljö**

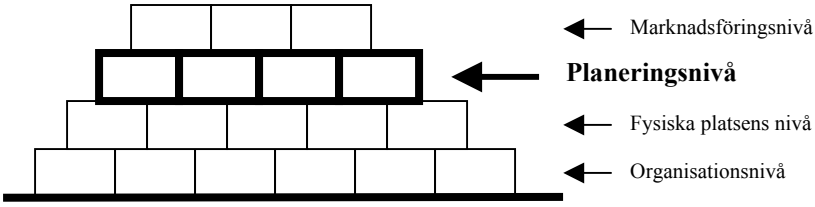
Figur 8. Logistikens utvecklingsåtgärder och platseffekter

Utvecklings-åtgärder / Platseffekter	Kundförväntade utvecklingsåtgärder	Kundmervärderade utvecklingsåtgärder
Tiden	**– transporters punktlighet**	**– anpassad flygturtäthet**
Rummet	**– generell hotellkapacitet**	**– snabb transport flyg-hotell**
Funktionen	**– lämplig hotellstandard**	**– restaurangalternativ**

Figur 9. Fasta attraktioners utvecklingsåtgärder och platseffekter

Utvecklings-åtgärder / Platseffekter	Kundförväntade utvecklingsåtgärder	Kundmervärderade utvecklingsåtgärder
Tiden	**– rimliga öppettider**	**– kundexklusiva besökstider**
Rummet	**– restauranger för representation**	**– natur- och kulturmiljö**
Funktionen	**– shoppingmöjligheter**	**– program för partner**

5.4 Hur inverkar eventplanering?



Beslutsprocessen kan ses som ett antal aktörer med vissa perspektiv som utifrån vissa kriterier stegvis påverkar vägvalet avseende en viss problemställning. Det är viktigt att skilja på beslut angående generell långsiktig utveckling av destinationer å ena sidan och beslut som handlar om ett visst möte å andra sidan. De förstnämnda besluten kan knytas till den så kallade destinationsaktörsdrivna mötesplattformen, och är till sin natur långsiktiga. De sistnämnda besluten kan knytas till en så kallad uppdragsaktörsdriven plattform, men de kan beroende på mötestyp vara långsiktiga eller kortsiktiga. Kongresser och mässor har karaktären av att vara långsiktiga, men konferenser (i synnerhet de små) och liknande möten har karaktären av att vara kortsiktiga. Mötesindustrins aktörer måste både kunna hantera långsiktig byggnation och snabba aktioner beroende på mötestyp.

För att en destination och dess anläggningar ska få ett större event krävs ofta långa och komplexa *planerings- och beslutsprocesser*. I en omfattande studie om vilken stad som skulle få vinter-OS 2002 redogör Christer Persson för en mycket komplex budgivningsprocess. Processen var uppbyggd av 50 värderingskriterier (säkerhet, arenor och hotell med flera), 15 budbärare (statsministern, borgmästaren med flera), 17 andra viktiga aktörer (IOC-presidenten, TV-nätverket med flera) och 9 informationskanaler (IOC-medlemmarnas besök hos kandidaterna, videor med flera).[135]

I den strukturerade intervjuundersökningen vid Gastro Nord-mässan framkom att besökarna *tidsmässigt tog beslutet* att delta i genomsnitt åtta veckor före mässan. Utställarna på Gastro Nord tog i genomsnitt beslutet att delta tio månader före mässan. Kompletterande intervjuer med Stockholmsmässan visar att 72 % av utställarna har ställt ut på tidigare Gastro Nord och 77 % svarar redan på avslutningsdagen att de har för avsikt att komma på nästa Gastro Nord som går om tre år. Funktionärerna på Eurobasket (arrangemanget går vartannat år) tog i genomsnitt beslutet att delta fyra månader före evenemanget. Vid en djupare en analys av funktionärsuppgift visar det sig att de ansvariga tog beslutet väsentligt tidigare om deltagande än de med mer rutinartade arbetsuppgifter. Den person som var ansvarig för marknadsföringen som fick Eurobasket kom till Sverige 2003 hävdar att beslutsprocessen för att få ett arrangemang av detta slag startar fem–sex år före arrangemanget. Kardiologkongressens destinationsplacering görs fem–sju år före

genomförandet. Deltagarna beslutar sig dock några få månader före kongressdagarna. Säljkonferensen på Sjöfartshotellet visar dock upp den kortsiktiga planeringshorisonten. Det är en förhållandevis lite konferens, där konferensledaren beställer konferensanläggning ett par månader före genomförandet. Sammanfattningsvis kan man konstatera att stora professionella möten hanteras under långsiktiga besluts- och planeringsprocesser på mellan ett och sex år beroende på vilken grad av ansvar personen och organisationen har.

Beslutsfattaren till att ställa ut på mässan Gastro Nord är i större företag någon form av marknadschef och i mindre vd/ägaren själv. Bland funktionärerna till Eurobasket tog 38 % beslutet att delta automatiskt beroende på sitt ordinarie arbete åt basketorganisationen FIBA, 30 % tog själva beslutet om deltagande och 18 % direkt av en chef. Konferensledaren på säljkonferensen på Sjöfartshotellet tar själv beslutet om var konferensen ska genomföras, men ledningsgruppen på företaget tar beslutet om att den ska genomföras. Deltagarna ska ställa upp oavsett egen uppfattning. Sammanfattningsvis kan sägas att individuellt deltagande på professionella möten sker med utgångspunkt från den egna organisationens totalbeslut om att ställa upp, men frihetsgraden är olika beroende på mötestyp.

Beslutskriterierna till varför utställarna kom på Gastro Nord var i första hand att ”synas, visa upp produkter” och i andra hand att skapa kundrelationer. Affärer kan göras på mässan, men sker i mer begränsad omfattning. För besöksdeltagarna på Gastro Nord var kriterierna i första hand att träffa viktiga aktörer, i andra hand att se nyheter och i tredje hand personliga motiv som exempelvis utbildning och inspiration. Funktionärerna på Eurobasket svarade till 70 % att motivet var jobb/arbete och resterande 30 % hade en mängd olika anledningar såsom personlig upplevelse. Vid val av olympiadplats används till stor del beslutsregler som utgår ifrån summerad nytta och riskreducering. Detta liknar beslutsprocessen under stora professionella möten. Vid små möten minskar faktorn riskreducering, men istället växer kraven på snabbhet och kostnadseffektivitet. Sammanfattningsvis följer beslutskriterierna de primära syftena för de hittills redovisade professionella mötena väl. I intervjuerna framkommer att de sociala arrangemangen är viktiga även om det är ett sekundärt syfte.

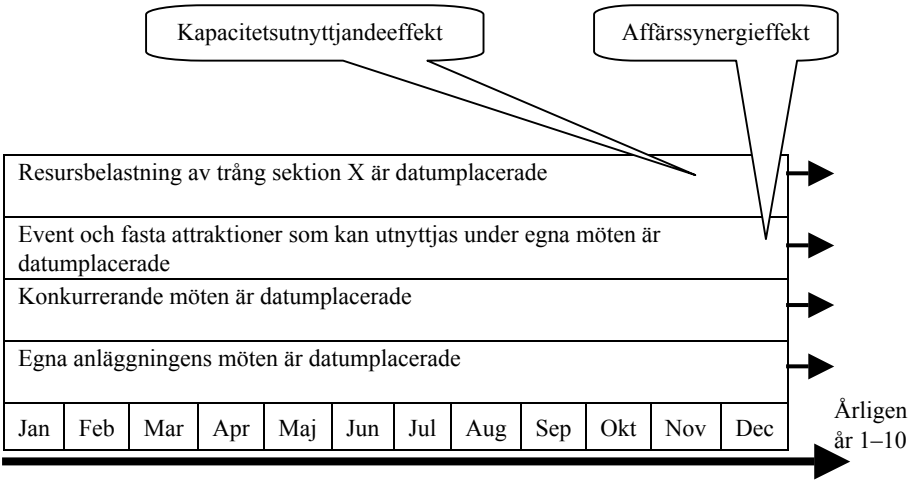
Alla olika typer av arrangemang, möten och händelser med mera kan hanteras inom ramen för en *eventportfölj* på en destination. För att bättre utnyttja en destinations turismpotential avseende resurser, efterfrågan, turismtrender, nuvarande event och eventidéer behövs en långsiktig eventplanering.[136] Speciellt de stora konferenserna medför stor inverkan på lokalsamhället. Konferenser med mer än 5 000 deltagare i medelstora städer kan betraktas som megaevent. Det innebär att det är speciellt viktigt att en formell organisation planerar med god framförhållning.[137] För hela destinationen handlar det om tio års sikt. För kongressuppdrag handlar det snarare om fem–sex år och för mässuppdrag tre–fyra år. För större konferensuppdrag ett år och för

mindre möten, som exempelvis ledningsgruppsmöten och kundsäljmöten, från en till tre månader.

För såväl Kardiologkongressen som Gastro Nord sker ett intensivt internt trimmande av olika möten på Stockholmsmässan under lång sikt. Detsamma gäller för konferenser på Clarion och andra hotell. Det handlar emellertid inte bara om intern planering i anläggningarna, utan även extern planering för alla aktörerna i en region. Här menar flera mötesexperter att man bör samplanera mer på en övergripande destinationsnivå. Detta eftersom belastningen blir stor på infrastrukturen (boende, transporter, restauranger) i staden. Resultatet av denna trimning kan benämnas *kapacitetsutnyttjandeeffekt*. Dessutom kan ledningen för olika fasta attraktioner, eventbolag med mera utnyttja möjligheten att få uppdrag samtidigt som mötesindustrins genomför sitt arrangemang. Det sistnämnda kan benämnas *affärssynergieffekt*.

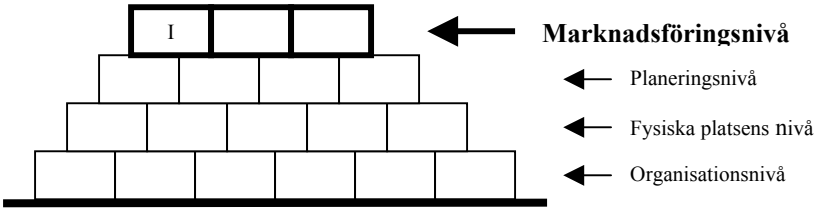
Kapacitetsutnyttjande och affärssynergier kan utnyttjas både för möten av mer långsiktig karaktär (såsom kongresser) och möten för mer kortsiktig karaktär (såsom arbetsmöten), även om det sker på olika sätt. För långsiktigt planerade möten handlar det om stabil omfattande resursplanering medan det för kortsiktigt planerade möten handlar om flexibel resursplanering utifrån ett marginaltänkande. I expertintervjuerna framställs att konkurrens är värdefullt på en destination för att skapa konkurrenskraftiga företag, men att det krävs gemensam planering och satsning vid marknadsföringen för att får större möten förlagda till den egna destinationen.

Sammanfattningsvis krävs en långsiktig gemensam planering av destinationens framtida event. På så sätt förbättras dels möjligheten till gemensam kundaffär för olika leverantörer, dels utnyttjandet av destinationens resurser effektivt under hela året. Denna typ av eventplanering kallas här *eventkalendariumkonceptet*. I figur 10 illustreras den grundläggande tekniken i detta planeringssätt.



Figur 10. Eventkalendarium på en destination utifrån en mötesanläggningsperspektiv

5.5 Hur inverkar imagemarknadsföringen?



Både *image och identitet* är representationer som kan ses som symboler av en tolkad verklighet. Genom retorisk slagkraft och trovärdighet förs budskapet fram kraftigare.[138] Identitet kan definieras som en unik uppsättning av associationer som företaget genom olika marknadsföringsstrategier försöker skapa eller uppnå enligt egen uppfattning. Definitionen på image är istället hur kunden uppfattar företaget och dess produkter.[139] Image handlar till stor del om marknadskommunikation i mötesindustrin. En sändare kodar ett meddelande och skickar det i en sändningsmiljö med olika former av brus. En mottagare avkodar meddelandet och ger någon form av feedback.[140]

Motivet till att skapa en image är att den centrale beslutsfattaren hos kunden eller affärspartnern får en mental bild som positivt stödjer dennes beslut av var ett professionellt möte ska placeras. Tre kritiska effekter genom imagemarknadsföringen har identifierats i fallstudierna. För det första den så

kallade medvetenhetseffekten. Det vill säga att den centrala beslutsfattare ser objektet anläggningen/destinationen/mässan i ett tidigt läge när potentiella offertgivare diskuteras. Att mässan tas upp beror på att den oftast ägs av anläggningen och är ett eget imageobjekt. För det andra den så kallade förstagångsbeslutseffekten. Det vill säga att beslutsfattare, som inte har personlig erfarenhet av objektet, vid det slutgiltiga beslutet om personligt deltagande eller val av arrangemangsplats redan har en positiv uppfattning om objektet. För det tredje den så kallade kvalitetserfarenhetseffekten. Det vill säga att centrala beslutfattare får en bra kvalitetsupplevelse utifrån förväntningar av anläggningen, mässan eller destinationen. Detta påverkar framtida beslut om deltagande och val av plats.

Imageuppfattande aktörer vid kongresser är innehållserbjudarens ansvariga för hela arrangemangets placering och den enskilda mötesdeltagaren för sitt eget besök. Imageuppfattande aktörer vid konferenser är primärt mötesinnehållserbjudarens ansvariga för hela arrangemangets placering, och sekundärt de enskilda deltagarna för sitt personliga deltagande. Imageuppfattande aktörer för mässor blir för enskilda mötesinnehållserbjudare för sitt eget deltagande på mässan samt för enskilda besöksdeltagare om sitt eget besök på mässan. Det har betydelse om beslutsfattaren (imageuppfattaren) personligen bor i Stockholm, utanför Stockholm men i Sverige eller utomlands. Dessutom har det betydelse om personen är förstagångsbesökare eller återbesökare. En återbesökare har en självupplevd bild av imageobjektet som är betydligt svårare att påverka.

På en destination kan ett komplext marknadsföringssystem byggas med ett antal *imageskapande aktörer*, vilket en omfattande forskningsstudie på destination provinsen Alberta i Canada visar. En icke-vinstdrivande organisation med olika aktörer som deltagare beslutar om hur turismen ska utvecklas. Myndigheterna satsade grundpengar i organisationen, medan industrin går in och delfinansierar speciella turismprojekt.[141]

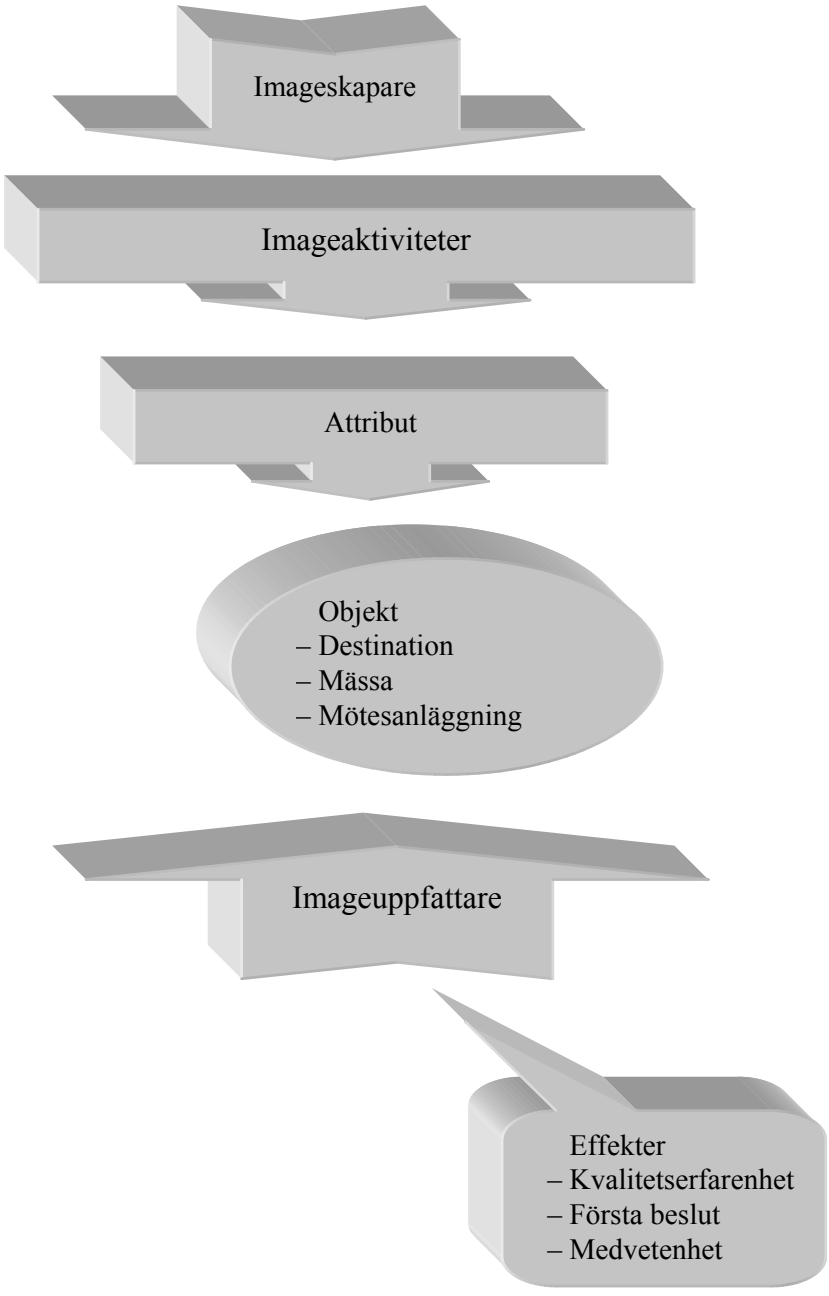
Imageobjektet är den företeelse som någon har en speciell uppfattning om i ett visst sammanhang. Vid planering, genomförande och uppföljning av professionella möten blir destinationen och primäranläggningen (där kärnverksamheten bedrivs) viktiga. Däremot blir omgivande objekt såsom hotell, kulturella anläggningar med mera mindre viktiga. Vidare blir själva eventet ett imageobjekt för mötestypen mässa eftersom anläggningen äger affärskonceptet.

Imageattribut är de byggstenar som tillsammans skapar en hel mental bild av en företeelse/fenomen, det vill säga de kriterier som betraktaren använder för att skapa en imageuppfattning. Några attribut som har framkommit i undersökningarna är professionella arrangörer, tillräcklig anläggningskapacitet och inbjudande stad. Sveriges Rese- och Turistråd har lanserat ett imagekoncept ”Space for minds” utifrån ett antal basala värden som en marknadsförare specialanpassat för sina egna syften.[142] Stora turistorganisationer som Scandinavian Tourist Board (SVB) med flera kan utnyttja detta i sin image-

marknadsföring. Det finns en inbyggd problematik beträffande frågan om alla marknadsförare i ett land ska använda samma attribut (värdebegrepp) för att få igenkänning eller om man ska inrikta attributen beroende på situation för att bli mer relevant. Eller med andra ord: är turistande barnfamiljer intresserade av att höra att Sverige har en stark forskningstradition. Kring detta krävs mer forskning och erfarenheter.

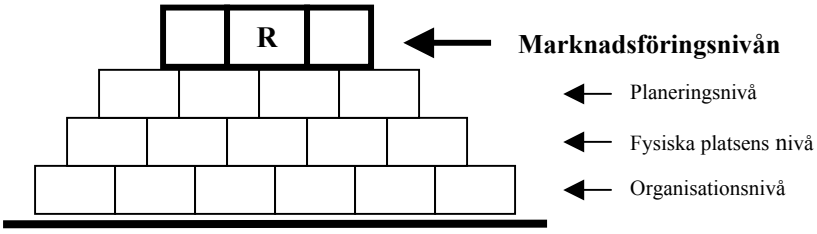
Imagestärkande aktiviteter kan vara varumärkeshantering, annonsering, turistkontor i utlandet, Internetportaler, produktkampanjer, professionella nätverk och artiklar i branschtidningar. De privata aktörer som direkt kommer att se en effekt av att en positiv image för en destination kan inte resultatmässigt motivera en självfinansierad imageskapande kampanj. Dessutom är de flesta turistföretag för små för att själva arbeta med dessa imagefrågor. Icke-kommersiella aktörer har därför ett speciellt ansvar för imagemarknadsföring av hela destinationer. Därför hjälper Sveriges Rese- och Turistråd till med allmän imagemarknadsföring i form av marknadsföringsmaterial, destinationspresentationer i andra länders mötestidningar och webbplatser för destinationsmarknadsföring. Vidare har Turistrådet utlandskontor i Tyskland, England, Finland, Danmark/Norge, Ryssland, Frankrike, USA, Italien och Spanien. Turistrådet samarbetar med Nordiska Turistrådet på Asienmarknaden.[143] Turistdestinationernas egna turistorganisationer, som exempelvis Stockholm Visitors Board, har också anledning att aktivt delta i denna imagemarknadsföring. De privata turistföretagen kan dock delta som partner i intresseorganisationer för regioner och stora anläggningar. Det har diskuterats i Stockholmsregionen om någon form av avgift skulle tas på boendet för att finansiera olika former av marknadsföringsåtgärder för landet och staden, en slags ”hotellpeng”. I framtiden blir denna fråga allt viktigare i takt med ökad internationell konkurrens mellan destinationer.

Pågående forskning pekar på vikten av att ha slagkraftiga varumärken på en destination. Ett sätt att lansera Stockholm som mötesstad är att använda Nobels namn i varumärket.[144] Varumärken kan i mötessammanhang användas både vid personliga säljmöten och i olika former av säljmaterial. Eftersom det ofta handlar om en mer avgränsad mindre grupp personer som tar beslut för hela arrangemang kan man använda ”ambassadörer” som genomför personliga presentationer. Ett exempel är när Sverigechefen för en av Sveriges största hotellkedjor åker till London på ett internationellt möte med konferenssäljare och förevisar ett bildspel om Stockholm. För enskilda besöksdeltagare har webbplatser och branschtidningar visat sig vara viktiga enligt branschföreträdare. Internet har på senare år börjat användas som en viktig internationell kommunikationskanal utåt. Till exempel finns webbplatserna <www.sweden.se> av nämnden för Sverigefrämjandet i Utlandet, <www.isa.se> av invest in Sweden Agency och <www.visit-sweden.com> av Turistrådet.



Figur 11. Image som förutsättning för professionella möten

5.6 Hur inverkar relationsmarknadsföringen?



Flera forskare menar att vi nu står inför ett paradigmskifte inom marknadsföring där relationsmarknadsföring fokuseras mer.[145] Detta i jämförelse med mer traditionell marknadsföring såsom massmarknadsföring mot anonyma kunder. *Relationsmarknadsföring* (RM) är en marknadsföring som sätter relation, nätverk och interaktion i centrum.[146]

När det gäller *relationsstruktur* utifrån ett mötesindustriperspektiv kan två centrala aktörsgrupper utläsas. Dels mötesindustrisystemet som består av de viktigaste företagen i mötesindustrin, icke-kommersiella organisationer och offentliga organisationer, dels mötesindustrins primära kunder. Aktörerna i mötesindustrisystemet har olika roller, såsom indirekta innehållserbjudare (indirect content provider), anläggningserbjudare (arena provider), professionell mötesarrangör (PCO) och destinationsmarknadsförare (DMC). Mellan aktörerna i mötesindustrisystemet råder förhållandevis starka relationer, en slags interna singelrelationer. Viktigt har då varit hur den enskilda kundrelationen fokuseras, ”one-to-one marketing”.[147] Den primära kunden är som regel den direkta innehållserbjudaren (direct content provider). Mellan varje enskild aktör inom mötesindustrin och den direkta innehållserbjudaren råder en extern singelrelation. Den direkta innehållserbjudaren har i sin tur möjlighet att skapa användbara relationer till potentiella besöksdeltagare på arrangemanget, en slags multipla relationer.

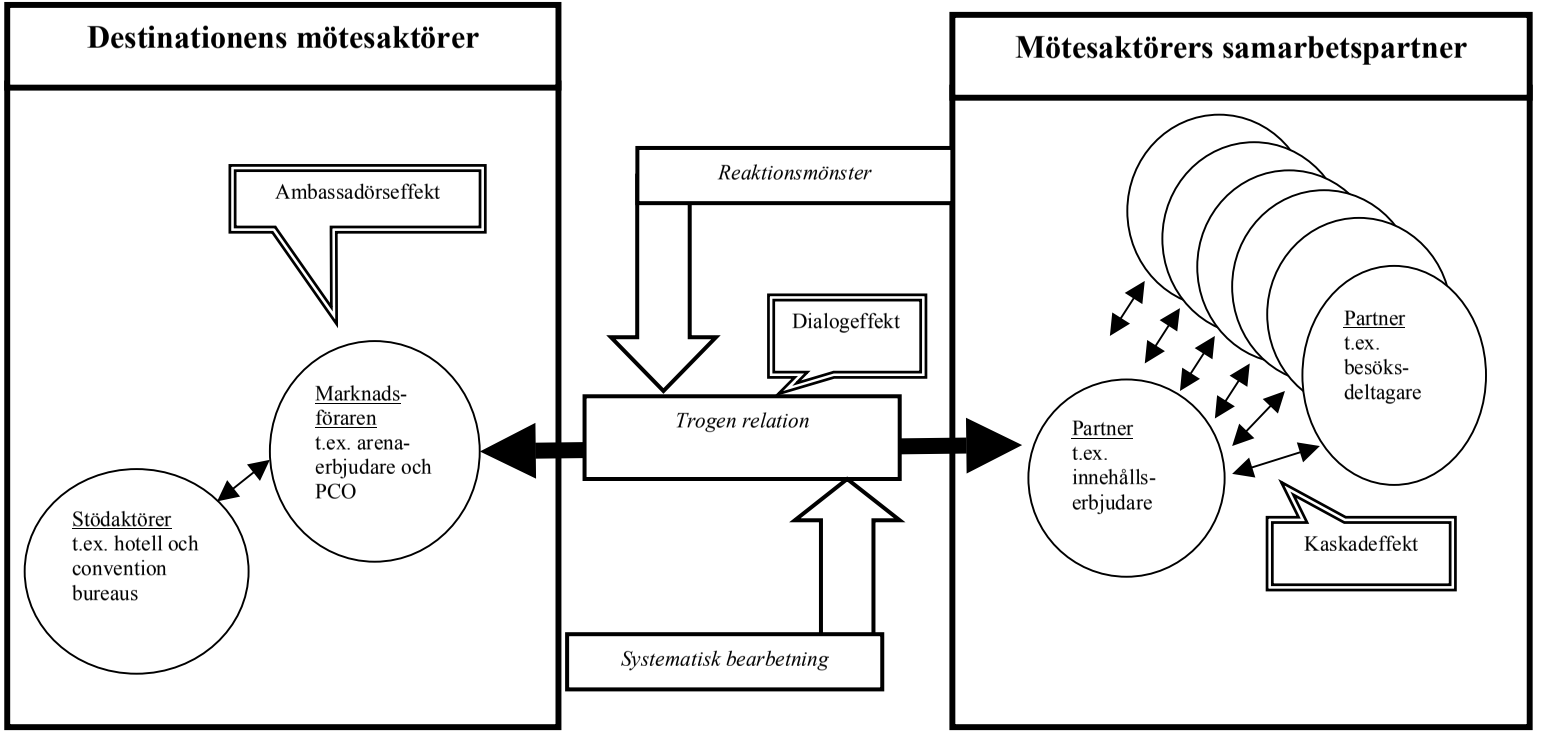
När det gäller att utveckla kundrelationerna finns antagande om att tillfredställda kunder är *lojala* kunder och att lojala kunder är lönsamma. Detta resonemang bygger bland annat på att det är lättare att behålla gamla kunder än att etablera nya, och att lojala kunder genererar en jämnare intäktsström. Andra forskare menar att man måste öka kunskapen i företag om när kundlojalitet och relationer är lönsamma och när de inte är det.[148] En speciell form av lojalitet är hyperlojalitet. Den avser en relation mellan en kund och ett kommersiellt objekt som har hög styrka i både beteende och attityder.[149] I fallstudierna har emellertid en viss tveksamhet funnits beträffande lojalitetsbegreppet. Man anser att köptrogenhet är mer relevant. Beträffande *relationstyp* så kan aktörstrogna relationer byggas som är konstant utnyttjade inom mötesindustrisystemet samt köptrogna relationer som är temporärt utnyttjade mellan mötesindustriaktörerna och innehållserbjudarna.

Relationshantering innebär att en systematisk offensiv bearbetning utförs av mötesindustrins aktörer i första hand mot de primära kunderna och i andra hand internt inom mötesindustrisystemet. Ett område som på senare tid har diskuterats bland forskare och praktiker är den direkta styrningen av kundrelationen, alltså customer relationship management (CRM). CRM handlar om att skapa av kundvärde där produkten ses som en process där fler aktörer deltar.[150] Ett exempel på hotellens relationshantering är långa ramavtal som står för en stor del av konferensomsättningen.[151] Ett problem är emellertid att ramavtalen ibland inte används i så stor utsträckning som den enskilda kunden indikerar vid avtalsskrivning. En del konferensanläggningar bjuder därför frekvent bokande kunder på speciella arrangemang (till exempel trivselmiddagar) istället.[152] Konferenshotell och konferenscenter som bara har en anläggning och som riktar sig till en lokal marknad kan ha lättare att ge ett relationsinriktat specialerbjudande till frekvent bokande kunder, eftersom kunden bara har en anläggning att boka och eftersom de genom närheten till anläggningen har möjlighet att besöka den. Större hotellkedjor som finns över hela Sverige och ofta även internationellt kan med fördel ha ett ramavtal som ger många olika kunder geografiskt spridda ett incitament att boka ytterligare en gång. Detta kan fungera även om de som bokar mötena inte får en personlig kontakt. Både Scandic hotell och Choice Hotel är exempel på detta.

I fallstudierna har tre typer av *effekter* identifierats: ambassadörseffekt, dialogeffekt och kaskadeffekt. Ambassadörseffekten innebär att centrala personer som lanserar en anläggning och/eller en destination använder sin position hos mötesindustrins kunder. Till exempel har presidenten inom Kardiologförbundet varit en svensk läkare. Dialogeffekten innebär att marknadsförarna för en anläggning, en destination eller ett event har långa och intensiva interaktioner med sina partners. Detta kan illustreras med PCO:ns kontakter med Kardiologsutskottet fem–sex år innan kongressen. I förlängningen innebär det också att det finns en välplanerad och koordinerad offerthantering på en destination. Såväl icke-kommersiella som kommersiella aktörer måste ha en tydlig roll där alla samverkar för att destinationen ska få internationella och nationella mötesuppdrag. ”Kongress Stockholm” kan exempelvis bidra med allmänt marknadsföringsstöd och inslussning av potentiella uppdrag till kommersiella aktörer som i sin tur upprättar så kallade biddar (en slags övergripande offert) vid kongresser. ”Meet Stockholm” kan på samma sätt bidra med allmänt marknadsföringsstöd av offerter för konferenser (företagsmöten, incentivemöten etc.). Viss försiktighet måste dock iakttas för offentliga organisationer när det gäller marknadsföring på en destination. EU har en lagstiftning som inte tillåter att offentliga aktörer bedriver marknadsföring av kommersiellt slag som medför konkurrensbegränsning för kommersiella aktörer Vidare kan mellanhänderna genom en intensiv dialog fås att bli offensiva agenter för mötesindustrins företag. Kaskadeffekten innebär att mötesindustrins marknadsförare har kontakter med ett fåtal

personer som i sin tur har naturliga kontakter med många andra parter. Exempelvis har mässan Gastro Nords projektledare kontakt med drygt 400 utställare som i sin tur har kontakt med flera tusen kunder.

I figur 12 kan en sammanfattande figur kring relationsmarknadsföringens förutsättningar och effekter studeras. Speciellt viktigt är de åtgärder som bidrar till ambassadörseffekten, dialogeffekten och kaskadeffekten.



Figur 12. Den trogna relationens förutsättningar och effekter inför professionella möten

6 Slutsatser

6.1 Hur kan fenomenet professionella möten sammanfattas?

Det professionella mötet

Människor kommer alltid att behöva träffas i en fysisk omvärld. Det ligger i den mänskliga naturen att möta andra människor i en interaktion. Virtuella möten, som exempelvis video- och telefonkonferenser, kommer att vara ett komplement och inte ett substitut för de fysiska mötena i framtiden. Huvudbegreppet ”professionella möten” har valts i denna studie. ”Professionell” utgår ifrån att det handlar om yrkesrelaterade mötessyften och inte människors privata mötesanledningar. Det finns ett antal olika definitioner på möten i litteraturen. Här definieras det som ”en sammankomst av en yrkesrelaterad grupp människor med ett gemensamt syfte”. I studien har följande karakteristika bedömts som speciellt viktiga: slutkunders organisationstillhörighet, mötesarenabundenhet, mötessyfte och mötesstorlek. Destinationsaktörernas kunskap om mötens särart möjliggör en bättre anpassad planering och marknadsföring inför olika mötesuppdrag. Det finns ingen enhetligt använd terminologi inom mötesindustrin för olika mötestyper. Följande sex mötestyper har identifierats i studien: kongresser, mässor, konferenser, kurser, incentivemöten och arbetsmöten. Å ena sidan effektiviserar ett gemensamt språkbruk kommunikationen mellan inblandade aktörer. Å andra sidan bör det säljande företaget vara lyhörd för hur kunden själv rubricerar mötet. Sammantaget bör destinationsaktörerna ha kunskap om fenomenet professionella möten, men samtidigt ha fingertoppskänsla när det gäller att fokusera på själva uppdragsaffären.

Aktörerna på en destination med tillhörande mötesindustri

Mötesindustrin är en delbransch inom rese- och turismsektorn. Den skiljer sig ifrån andra delbranscher som till exempel turistupplevelseindustrin. Exempelvis hanterar mötesindustrin slutkunder som inte betalar själva medan turistupplevelseindustrin har slutkunder som betalar ur egen plånbok. Mötesindustrin verkar således i en egen särpräglad kontext, vilket kräver speciell kunskap för att den ska bli konkurrenskraftig nationellt och internationellt. Branschen är förhållandevis ung, vilket ställer stora krav på en destinations ledande beslutsfattare att aktivt utveckla förmågan att samverka, planera,

marknadsföra med mera. På en destination finns ett antal typiska kommersiella och icke-kommersiella aktörer. Följande har identifierats:

- Innehållserbjudare (content provider)
- professionell mötesarrangör (professional meeting organizer)
- destinationsspecialiserad arrangör (destination management company)
- arenaerbjudare (arena provider)
- logistikerbjudare (logistics provider)
- upplevelsearrangör (social activity organizer)
- marknadsmellanhand (market intermediary)
- icke-kommersiell destinationsaktör (non-commercial destination actor).

Slutkunden

Till skillnad från konsumentmarknader befinner sig mötesindustrin i huvudsak på en producentmarknad där olika aktörer kan anta olika roller. Dock finns alltid någon form av slutkund vid ett professionellt möte som enbart kan anta rollen som konsument, till exempel delegaterna på en kongress. För att nå slutkunden krävs för vissa mötestyper att man aktivt använder sig av mellanhänder (agenter) med lokal marknadskännedom. Det gäller inte minst konferenskunder på den internationella marknaden. För destinationens aktörer handlar det om att kunna arbeta både i samtidig interaktion med kända intressenter till ett mötesuppdrag och genom mellanhänder till okända slutkunder för att bedriva effektiv marknadsföring. Det finns ett antal olika databaser och statistikorganisationer för affärsresandet: IBIS; TuristDataBasen, SCB och ICCA. Utifrån dessa kan en kundbild skapas för varje mötestyp. Exempelvis kan för utländska resenärer konstateras att en tredjedel av alla utländska besökare är affärsresenärer, de kommer främst från Norge, Storbritannien, USA, Tyskland och Danmark, de stannar i genomsnitt i fem nätter, de övernattande spenderar 1 044 kronor per dag samt att de till två tredjedelar kommer till Sverige med flyg. För svenska affärsresenärers resande i Sverige gäller exempelvis att syftet med resan till 27 % är konferens/ kongress/ kurs/ seminarium och till 16 % extern enskild tjänsteresa, samt att de transporterar sig med bil, tåg och flyg. Det finns dock ett behov av mer förfinad och tillgänglig statistik om professionella möten. Bland annat skulle ett så kallat sattelitkonto i nationalräkenskaperna kunna förbättra möjligheten att tydligare se områdets omfattning och de kvantitativa effekterna.

Plats

Stora städer har fördelen av att vara noder i ett internationellt nätverk. Staden är en inkörsport både för egna besökare och besökare till landet i övrigt. Utifrån statistiken om antal möten kan konstateras att Stockholm är Sveriges största mötesstad både beträffande svenska och utländska slutkunders möten.

Dock finns en stark internationell konkurrens från andra europeiska städer som exempelvis Köpenhamn, Berlin, Barcelona, Wien och Amsterdam. I denna studie är huvudbegreppet ”professionell mötesplats” valt och det definieras som en fysisk eller virtuell arena där ett antal aktörsgrupper med olika roller i interaktion under en viss tid genomför en yrkesbaserad träff. Möten kan naturligtvis genomföras på en mängd olika fysiska platser. Det finns en stor uppfinningsrikedom bland kunder och leverantörer i Stockholm hur man kan utnyttja olika platser för olika syften. Eftersom mötesanläggningar tar förhållandevis lång tid att bygga om och uppdragen för flera mötestyper kommer med förhållandevis kort framförhållning är ett kreativt platsutnyttjande viktigt. Under fallstudierna och djupintervjuerna har ett antal typiska mötesanläggningar för olika mötestyper identifierats:

- *kongresser*: större i kongressanläggningar och mindre i konferenscenter.
- *mässor*: större i mässanläggningar och mindre i shoppingcenter.
- *utbildningar*: kommersiella och icke-kommersiella möten på utbildningsföretag och kursgårdar samt icke-kommersiella på högskolor/universitet.
- *konferenser*: arbetsinriktade möten i citykonferensanläggningar och konferenshotell samt belöningsinriktade upplevelsekonferensanläggningar och kursgårdar.
- *incentivemöten*: upplevelsekonferensanläggningar, kursgårdar och nöjeseventanläggningar
- *arbetsmöten*: citykonferensanläggningar och hotellkonferensavdelningar.

I externa undersökningar har det konstaterats att de allra flesta konferenserna sker i svensk stadsmiljö tätt följt av svensk naturmiljö – ett fåtal genomförs utomlands eller på båtar till och från Sverige. Konferenser med svenska affärsresenärer genomförs över hela Sverige, men utländska affärsresenärer konfererar mest i Stockholm, Göteborg och Malmö. Kongresser sker i huvudsak i Stockholm, även om en del möten sker i Göteborg och några få i Uppsala. Mässor sker i huvudsak i Stockholm och Göteborg och i viss mindre utsträckning i Malmö.

Anläggningen är i sig viktig i flera avseenden. Inte minst menar besökarna i fallstudierna att inpassering, kartor och skyltar och storleken på anläggningen är viktig. För utställare på mässor är det viktigt att det finns utställarservice, att in- och uttransporter i anläggningen fungerar samt att anläggningen är stor. Det är inte bara mötesanläggningen som är viktig. I fallstudierna lyfts logistiken fram i form av effektiva interna transporter, in- och utresor samt hotell. I fallstudierna framkommer vidare att fasta attraktioner såsom konserter och shoppingmöjligheter i centrala stan är viktigt för affärsresenärerna.

Perspektivfokus är viktigt vid val och användning av plats för såväl möteskunden som mötesindustrins företag. Detta baseras på om anläggningsfunktionalitet och storlek är primärt samt i vilken mån destinationens upplevelsemöjligheter och logistik är primärt. När såväl anläggning som destination är mindre viktig uppstår behovet av alternativa mötesarenor. Ett alternativ är så kallade virtuella möten genom IT-stöd (till exempel video- och telefonkonferenser). Som nämnt tidigare är dessa ett komplement till fysiska möten och inte ett substitut. Ett annat alternativ till externa möten är interna möten på företagen. Nästan två tredjedelar av alla konferensmöten sker i egna lokaler. Det har framkommit att konjunkturen gör företagen mer benägna att mötas i egna lokaler. Mötesindustrin kan lära sig att förbättra sin konkurrensfördelar genom att aktivt jämföra sig med alternativet interna möten.

De professionella mötenas betydelse för destinationen

Efter en analys av insamlad statistik och egen genomförd empirisk studie kan här konstateras att affärsresandet och professionella möten i väsentlig grad har en ekonomisk och sysselsättningsmässig *betydelse* för en destination.

Här följer några siffror som styrker detta. Det ska dock sägas att det finns en viss osäkerhet i de statistiska uppgifterna på grund av definitionsproblem, inrapporteringsproblem och metoder för uträkning av nyckeltal. Under 2002 var omsättningen för utlänningars och svenskars affärsresande i Sverige 63 miljarder kronor. Av detta stod mötesindustrin för 32 miljarder och individuellt affärsresande 31 miljarder.[153] En undersökning visar att det under 2003 fanns 78 000 arbetstillfällen i Stockholm inom turismsektorn.[154] En annan undersökning visar att rese- och turismindustrin i Stockholms län omsatte 76 miljarder kronor under 2003. Affärsresenärer boende på hotell genererade under samma period cirka 4,7 miljarder kronor i omsättning i Stockholms län .[155]

6.2 Hur kan mötesplattformar och förutsättningar sammanfattas?

Plattformsmodellen

Plattformsmodellen är en tankekonstruktion för att lättare förstå och utveckla ett fenomen. Utifrån viktiga förutsättningar (en slags krav) för professionella möten på en destination har en modell kring mötesplattformar utvecklats i detta forskningsprojekt. Mötesplattformen har indelats i ett antal utvecklingsnivåer: (1) organisation (lägsta nivån), (2) fysisk plats, (3) eventplanering och (4) marknadsföring. Varje nivå består i sin tur av ett antal

byggstenar. Ett antal viktiga byggstenar har analyserats fram i denna studie. Efter hand kan dock mötesaktörerna ta fram och använda sig av nya byggstenar (förutsättningar) för att bli framgångsrikare. Denna studies byggstenar är:

- organisationsnivån:
  - organisationskultur
  - organisationsenheter
  - produktsamarbete
- fysiska platsens nivå:
  - mötesanläggning
  - logistik
  - fasta attraktioner
- planeringsnivån:
  - resursplanering
  - affärsplanering
- marknadsföringsnivån:
  - image
  - relation

Plattformens effekter och praktiska implikationer

Tanken är vidare att varje byggsten medför någon form av positiv effekt. För byggstenarna har följande effekter analyserats fram:

- organisationskultur: samarbetskultur
- organisationsenheter: marknadsföringssynergi och planeringskoordinering
- produktsamarbete: komplett erbjudande
- mötesanläggning: tid, rum och funktion
- logistik: tid, rum och funktion
- fasta attraktioner: tid, rum och funktion
- resursplanering: kapacitetsutnyttjande
- affärsplanering: affärssynergier
- image: medvetenhet, förstagångsbeslut och kvalitetserfarenhet
- relation: kaskad, dialog och ambassadör.

Vidare har ett antal praktiska implikationer till byggstenarna med tillhörande effekter analyserats fram. Tanken med dessa implikationer är att centrala beslutsfattare ska se ett antal konkreta åtgärder för att bygga mötesplattformen. Implikationerna har utvecklats i analyskapitlen och beskrivs kortfattat under destinationsaktörsdriven plattform och uppdragsaktörsdriven plattform nedan.

Olika typer av plattformar

Två typer av mötesplattformar har utifrån olika aktörsperspektiv analyserats fram, vilka beskrivs i senare avsnitt. Dels en destinationsaktörsdriven där aktörerna på lång sikt förbereder destinationen på att få uppdrag, dels en uppdragsaktörsdriven där aktörerna utnyttjar det som redan finns byggt i destinationsplattformen, men där de fokuserar på att förbereda sig inför kommersiella mötesuppdrag. Plattformar kan även ses på en geografisk dimension och på regional och lokal nivå. Vidare finns olika typer av uppdragsplattformar beroende på mötestyp. Här behövs dock mer forskning.

Destinationsaktörsdriven plattform

Den destinationsaktörsdrivna plattformen fokuserar inte på enskilda kundaffärer, utan förbereder destinationen i allmänhet och långsiktigt på att hantera framtida möten. Genom arbetet med plattformen skapas ett destinationsvärde. Destinationsvärdet innebär för det första att destinationen skapar en potential att sälja och genomföra framtida professionella möten. För det andra att boende får bättre lokaltrafik, långresemöjligheter och besöksattraktioner. För det tredje att näringslivet får förbättrade villkor i form av förbättrad destinationsattraktivitet och ett bättre transportsystem.

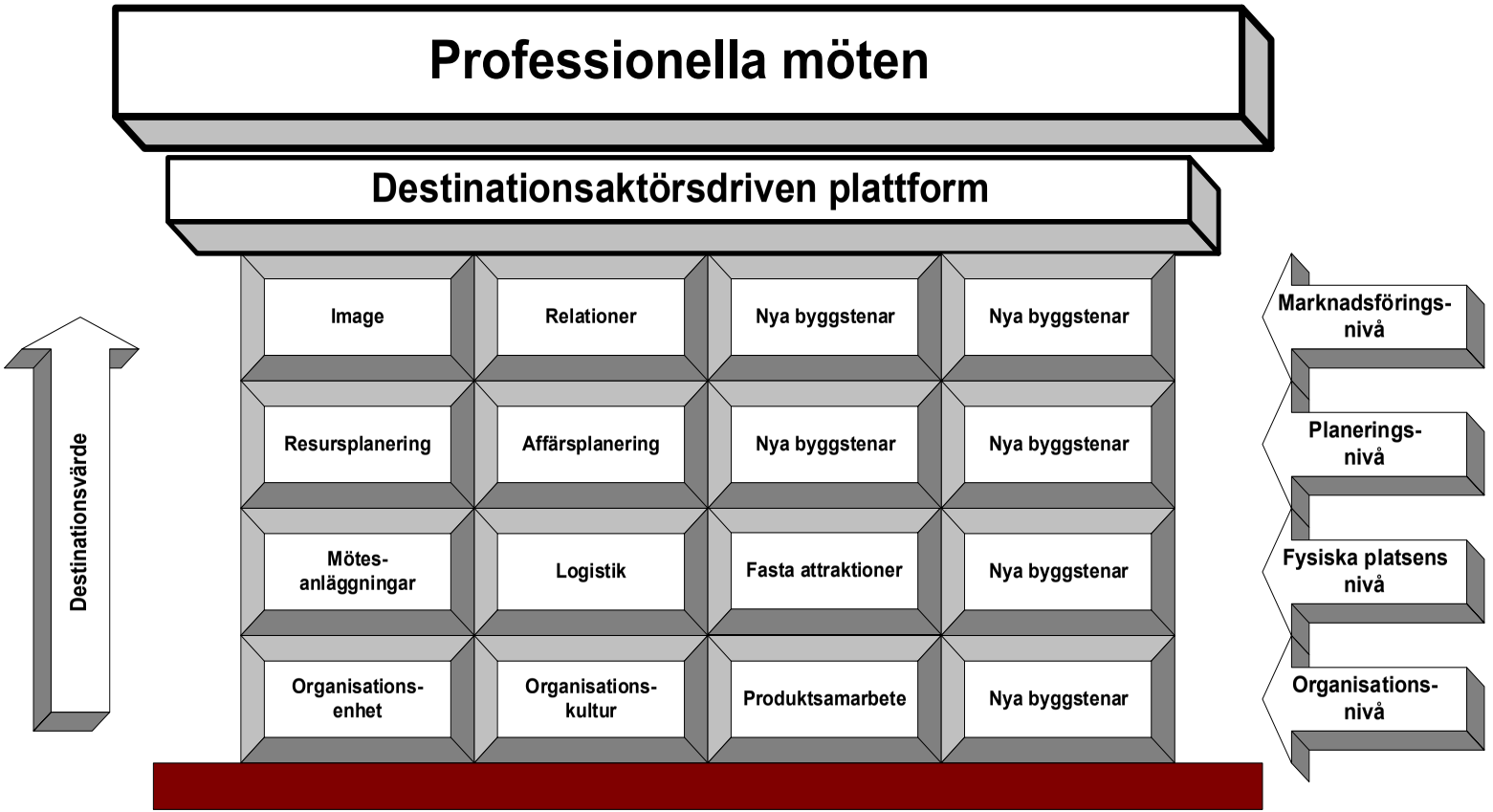
Arbetet med att bygga den destinationsdrivna plattformen sker i den ordning som plattformsnivåerna är presenterade ovan. Efterhand utvecklas platsen genom ständiga iterationer på dessa nivåer, där olika aktörer arbetar med för stunden viktiga frågor. För att plattformen ska hanteras av någon måste aktörerna klargöra de organisatoriska förutsättningarna på destinationen först, alltså på den lägsta nivån. Destinationsövergripande kluster kan skapas med hjälp av en klusterorganisation. Icke-kommersiella aktörer, som exempelvis en destinations Convention Bureau, kan vara klustersamordnare. I Stockholm har SVB:s Congress Stockolm redan flera av dessa samordningsfunktioner. Denna organisation måste ha goda kontakter med både mötesindustrin och andra offentliga organisationer på destinationen. I detta sammanhang är det viktigt att ledande aktörer sprider en samarbetskultur. Klusterorganisationen bidrar till samordnad destinationsmarknadsföring och effektiv spridning av eventinformation.

Fysiska platser utvecklas under långa tidsperioder. Därför måste destinationens aktörer i ett tidigt skede kartlägga och utveckla mötesanläggningar. Exempelvis framför ett flertal av de djupintervjuade att Stockholm skulle behöva en större ceremoniell citykonferensanläggning för större mottagningar och festligheter. Logistikens flaskhalsar måste ständigt ses över. Direktflyg framkommer som mycket viktigt för både internationella och nationella möten. Även om Stockholm har bäst direktflyg i Sverige har man svår internationell konkurrens bland jämförbara storstäder. Destinationens Convention Bureau behöver föra en ständig dialog med hotellföreträdare för att en genomtänkt långsiktig utveckling av hotellkapaciteten ska ske. En långsiktig

översyn av lämpliga attraktioner till destinationens typiska möten behöver periodvis genomföras. Då kan mötesdeltagarna erbjudas tillräckligt med sociala aktiviteter utanför huvudmötet.

Vidare behöver aktörerna bedriva resursplanering med hjälp av ett eventkalendarium. På så sätt kan mötesarrangörerna se till att destinationens mötesplatser, logistik och attraktioner utnyttjas någorlunda jämnt över året. Genom aktiv affärsplanering kan olika företag erbjuda sina produkter inom ramen för ett och samma mötesuppdrag. Genom att delta i en klusterorganisation kan enskilda mötesföretag både resurs- och affärsplanera.

Imagemarknadsföring kan bland annat bedrivas genom Turistrådets utlandskontor och annonsering i utländska mötestidningar. Vidare bör de lokala och regionala turistorganisationerna verka för att basala imageattribut bestäms för destinationen och att målgruppsinriktade varumärken lanseras. Relationsskapande åtgärder bedrivs visserligen mer inom ramen för den uppdragsdrivna plattformen, men destinationsaktörerna hjälper till att kanalisera kundkontakter till rätt företag och att hålla kontakter med aktörer som inte arbetar med direkt kommersiella uppdrag. Dessutom bör ett effektivt offerthanteringssystem byggas som sträcker sig över samtliga led i affärskedjan. Klusterorganisationens medlemmar på destinationen kan tillsammans identifiera lämpliga mötesambassadörer i olika branschorganisationer och så vidare. Efter lämplig kontakt kan de ofta fås att agera som destinationens och mötesindustrins förlängda arm i sin egen verksamhet – till exempel läkare i läkarorganisationer. I figur 13 på nästa sida kan en totalmodell över destinationsdrivna mötesplattformar för professionella möten studeras. I figur 14 är byggstenar, effekter och praktiska implikationer för denna plattform sammanställda.



Figur 13. Modell av den destinationsaktörsdrivna plattformen

Figur 14. Destinationsplattformens byggstenar, effekter och praktiska implikationer

Plattformens byggstenar	Byggstenarnas effekter	Byggstenarnas praktiska implikationer
Organisationsnivån		
1. Organisationskultur	1.1 Samarbetskultur	1.1.1 Att destinationens ledare i offentliga organisationer utstrålar en samarbetsfilosofi.
2. Organisationsenheter	2.1 Marknadsföringssynergi	2.1.2 Icke-kommersiella aktörer arbetar fram regionala klusterbildningar i Stockholm.
	2.2 Planeringskoordinering	2.2.1 Satsa mer pengar på lokala icke-kommersiella aktörer för effektivare eventinformation.
3. Produktsamarbete	3.1 Komplett erbjudande	3.1.1 Stimulera mötesindustriföretag att skapa kompletta kunderbjudanden.
Fysiska platsens nivå		
4. Mötesanläggning–logistik–attraktion	4.1 Tid	4.1.1 Fler direktflyg till och från Stockholm.
		4.1.2 Ständigt arbete med flaskhalsar inom logistiken.
	4.2 Rum	4.2.1 Undersök möjligheten att bygga stora mötesanläggningar i Stockholm.
		4.2.2 För en dialog med hotellbranschen om långsiktig kapacitetsutveckling.
	4.3 Funktion	4.3.1 Undersök och utveckla fler besöksattraktioner i Stockholmsområdet.
Planeringsnivån		
5. Affärsplanering	5.1 Affärssynergi	5.1.1 Convention Bureau analyserar affärsmöjligheter och stimulerar till fler event.
6. Resursplanering	6.1 Kapacitetsutnyttjande	6.1.1 Convention Bureau utreder och utvecklar destinationens kapacitetsutnyttjande långsiktigt.

Marknadsföringsnivån		
7. Imagemarknadsföring	7.1 Medvetenhet	7.1.1 Bestäm basala imageattribut för Stockholm och lansera målgruppsinriktade varumärken.
		7.1.2 Finn finansieringsformer för en offensiv imagemarknadsföring.
	7.2 Förstagångsbeslut	7.2.1 Identifiera destinations- och mötesambassadörer som stimuleras att lansera Stockholm.
		7.2.2 Destinationsgemensamma annonser och artiklar i utländska mötestidningar.
	7.3 Kvalitetserfarenhet	7.3.1 Regionens turistorganisationer genomför kundundersökningar och sprider resultaten.
8. Relationsmarknadsföring	8.1 Kaskad	
	8.2 Dialog	8.2.1 Destinationens marknadsförare för långsiktiga nära dialoger med mötesbeslutsfattare.
		8.2.2 Destinationens aktörer planerar en offerthantering i genomtänkta steg.
	8.3 Ambassadör	8.3.1 Identifiera mötesambassadörer som kan skapa långa relationer med beslutsfattare.

Uppdragsaktörsdriven plattform

I den uppdragsdrivna plattformen fokuseras enskilda kundaffärer. Kundvärde innebär att kunden utifrån egna förväntningar blir nöjd med mötets genomförande. Den destinationsdrivna plattformen bygger på långsiktighet där genomtänkt samhällsplanering är en viktig ingrediens, medan den uppdragsdrivna plattformen bygger på ett flexibelt arbetssätt där kundens önskemål väger tungt. I uppdragsplattformens grundstruktur utgår man från de förutsättningar som har skapats genom destinationsplattformen och de allmänna förutsättningar som företag har inom mötesindustrin. Därmed finns någon form av organisation, fysisk plats, planering och marknadsföring initialt.

Till skillnad från destinationsplattformen byggnation som startar utifrån ett internt planeringsperspektiv startar uppdragsplattformen byggnation utifrån ett marknadsföringsperspektiv. Genom marknadsundersökningar och marknadsförare söker mötesindustrins företag potentiella mötesuppdrag och fördjupad marknadskunskap. Utifrån allmän marknadskunskap utvecklar mötesaktörerna uppdragsplattformens grund. När man hittar ett potentiellt mötesuppdrag trimmas uppdragsplattformen till det enskilda uppdraget..

På organisationsnivån bör lokala kluster bildas med någon lämplig kommersiell aktör som klustersamordnare (till exempel Stockholmsmässan i Älvsjö för mässor och kongresser). Icke-kommersiella aktörer kan delta, men EU-lagstiftningen begränsar dessa aktörers insats om det innebär konkurrensbegränsning för kommersiella aktörer. När ett kunduppdrag är tecknat kan en projektorganisation fastställas, vilket kräver professionella projektledare hos mötesindustriföretagen.

Öppettider måste trimmas för både mötesanläggningar, logistik och attraktioner. En känsla av lämplig närhet är viktig för kunden i samband med vistelsen på en destination. Den skapas av mötesindustrins företag genom mötesplacering och interna transporter. Vidare bör företagen utveckla servicen i mötesanläggningar i form av parkering, info, registrering med mera.

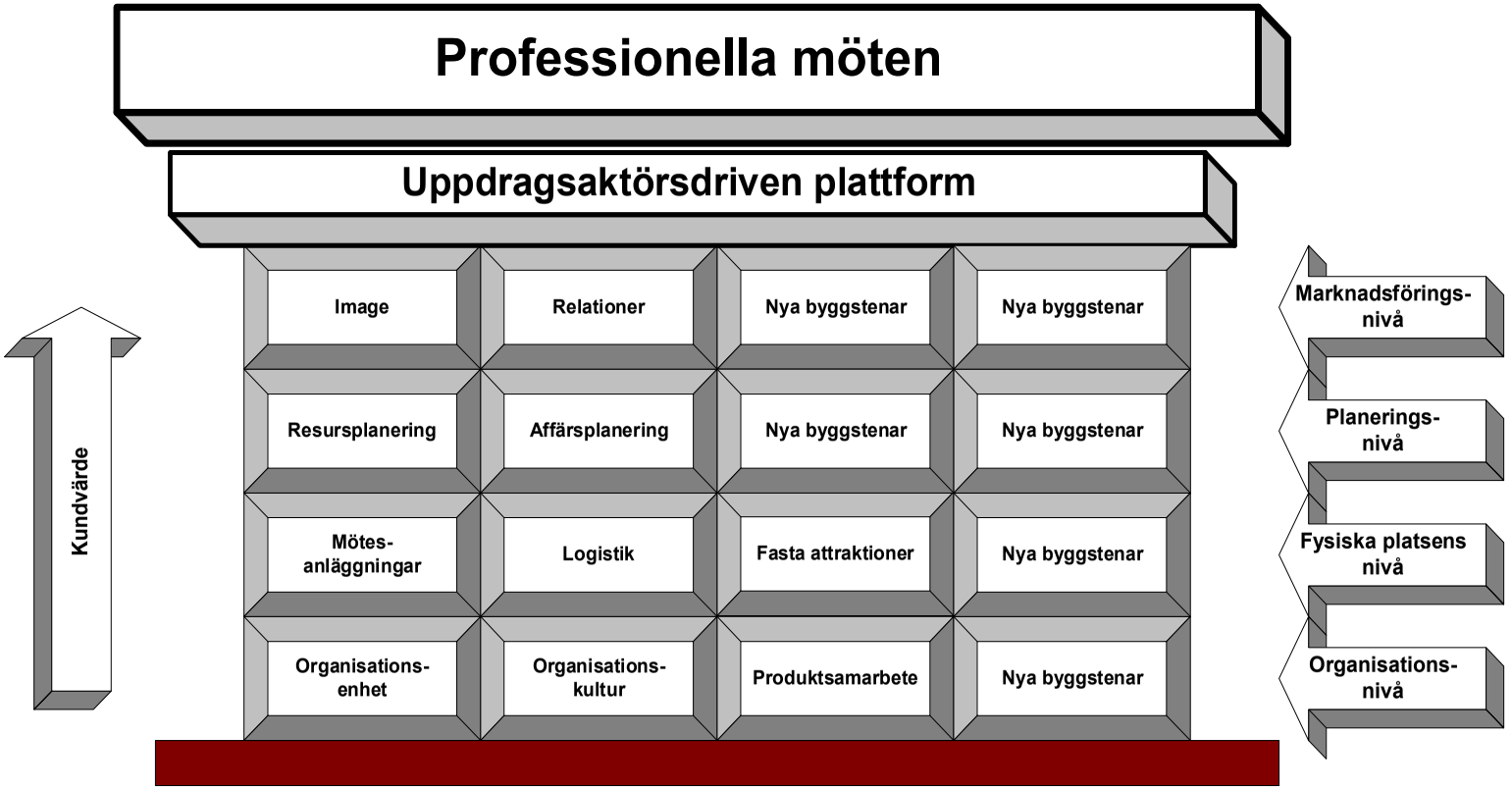
För att skapa affärssynergieffekter kan lämpliga nöjesevent samplaneras med det professionella mötet. I uppdragets projektgrupp måste en kreativ affärsutvecklingsförmåga finnas. Kapacitetsutnyttjandet kan förbättras i anläggningar genom att man bedriver mer långsiktig eventplanering internt. Här kan olika bokningsdatasystem underlätta lokalplaneringen.

För att skapa medvetenhet hos potentiella kunder behöver mötesindustriföretagen utnyttja målgruppsinriktade varumärken. Inte minst för mötestypen mässa. Vidare behöver företagen utveckla webbplatser med effektiva länkar. Ett sätt att få kunden att köpa mötesprodukten första gången är att annonsera och skriva artiklar i kundens egna yrkesrelaterade tidningar, till exempel branschtidningar. Ett gediget kvalitetsarbete kommer att ge nöjda kunder som i sin tur skapar en positiv image om företaget.

Genom att arbeta med branschorganisationer med flera skapas kontakter som i sin tur har egna kontakter. Därigenom skapas en kaskadeffekt (häv-

stångseffekt) i samband med olika marknadsföringsaktioner. Mötesanläggningarna bör uppmuntras att använda sig av ramavtal och stamkundserbjudanden. De flesta mötesindustriföretag har behov av mötesambassadörer. Därigenom kommer man i kontakt med viktiga beslutsfattare och får viktig draghjälp vid marknadsföringen av sitt eget företag.

I figur 15 på nästa sida kan en totalmodell över uppdragsdrivna mötesplattformar för professionella möten studeras. I figur 16 är byggstenar, effekter och praktiska implikationer för denna plattform sammanställda.



Figur 15. Modell av den uppdragsaktörsdrivna plattformen

Figur 16. Uppdragsplattformens byggstenar, effekter och praktiska implikationer

Plattformens byggstenar	Byggstenarnas effekter	Byggstenarnas praktiska implikationer
Organisationsnivån		
1. Organisationskultur	1.1 Samarbetskultur	1.1.1 Att mötesindustrins ledare utstrålar en samarbetsfilosofi.
2. Organisationsenheter	2.1 Marknadsföringssynergi	2.1.1 Uppmuntra bildandet av mellanhänder såsom bokningsbolag, PCO och DMC.
		2.1.2 Stimulera kommersiella aktörer till lokala klusterbildningar i Stockholm.
	2.2 Planeringskoordinering	2.2.1 Utbilda projektledare i mötesindustriföretagen.
3. Produktsamarbete	3.1 Komplett erbjudande	3.1.1 Skapa företagskonstellationer så att kompletta kunderbjudanden skapas.
Fysiska platsens nivå		
4.Mötesanläggning–logistik–attraktion	4.1 Tid	4.1.1 Trimma öppettider i mötesanläggningar, logistik och attraktioner.
	4.2 Rum	4.2.1 Skapa närhetskänsla för kunden genom mötesplacering och interna transporter.
	4.3 Funktion	4.3.1 Stimulera fasta attraktioner att erbjuda mötesdeltagare sociala aktiviteter.
		4.3.2 Utveckla servicen i mötesanläggningar i form av parkering, info, registrering med mera.
		4.3.3 Skapa rutiner för effektiv sökning av lediga resurser inför ett möte.

Planeringsnivån		
5. Affärsplanering	5.1 Affärssynergi	5.1.1 I uppdragets projektgrupp bör speciell tid läggas för kreativ affärsutveckling.
6. Resursplanering	6.1 Kapacitetsutnyttjande	6.1.1 Anläggningsansvariga bör bedriva mer långsiktig eventplanering internt.
Marknadsföringsnivån		
7. Imagemarknadsföring	7.1 Medvetenhet	7.1.1 Utnyttja destinationens varumärke i företagets egen marknadsföring.
		7.1.2 För mässor bör stora mötesanläggningar ständigt arbeta med sitt varumärke.
		7.1.3 Uppmuntra utvecklandet av webbplatser med bra länkar.
	7.2 Förstagångsbeslut	7.2.1 Effektivt användande av kundens yrkesrelaterade tidning för marknadsföring.
	7.3 Kvalitetserfarenhet	7.3.1 Stimulera mötesindustriföretagen till kvalitetsarbete relaterat till image.
8. Relationsmarknadsföring	8.1 Kaskad	8.1.1 Mötesindustrins företagsledare bör ha samarbetspartner som använder egna kontaktnät.
	8.2 Dialog	8.2.1 Mötesindustrins mellanhänder får en mer utpräglad agentfunktion
		8.2.2 Uppmuntra mötesanläggningar att använda ramavtal och stamkundserbjudanden.
	8.3 Ambassadör	8.3.1 Identifiera mötesambassadörer som kan skapa långa relationer med beslutsfattare.

En sammanfattning av plattformsmodellen

Plattformsmodellen är en mental tankekonstruktion som handlar om att en mötesdestination och dess mötesindustri utvecklar förutsättningar (ett slags krav) för att sälja, planera och genomföra professionella möten.

För det första sker utvecklingen genom att de icke-kommersiella aktörerna med stöd av kommersiella aktörer långsiktigt utvecklar destinationens organisation, platser, planering och marknadsföring, det vill säga en destinationsaktörsdriven plattform. Därigenom skapas ett destinationsvärde som kommer de boende, företagen och framtida kunder till gagn på destinationen. För det andra sker utvecklingen genom att de kommersiella aktörerna utnyttjar destinationens grundförutsättningar och på ett flexibelt sätt utifrån aktuell mötestyp organiserar sig, trimmar mötesplatser, säljer in och förbereder inför det professionella mötet, det vill säga en uppdragsaktörsdriven plattform. Därigenom skapas ett kundvärde som kunden upplever utifrån egna förväntningar och upplevelsen av det genomförda mötet.

I grunden handlar det om:

- effektiv nätverksorganisation utifrån ett samarbetsklimat
- utveckling och utnyttjande av platsens mötespotential
- genomtänkt mötesanpassad långtids- och korttidsplanering
- offensiv imagemarknadsföring och relationshantering.

Bilaga 1. Den bakomliggande metodansatsen

1. Forskningsprojektets karaktär och metodansats

Forskningsprojektet är initierat som ett *uppdrag* från Stockholms Center for Tourism Research (SCT). *Projektsyftet* baseras på dels en förståelseansats, dels en förklarande ansats. Förståelseansatsen ska skapa en djupare kunskap om och insikt i det betydelsefulla, komplexa och omfattande fenomenet professionella möten arrangerade av mötesindustrin. Det finns även explorativa inslag i förståelseansatsen eftersom mötesindustrin i flera avseenden är outforskad. Den förklarande ansatsen ska påvisa och analysera vilka förutsättningar som krävs för att mötesindustrin ska få arrangera dessa möten.

I projektets övergripande fallstudier och djupintervjuer används en *induktiv* ansats. Den bygger på att forskaren börjar med att undersöka verkligheten med viss förförståelse men utan några hypoteser. Utifrån specifik empirisk kunskap skapas allmän kunskap i en tolkningsprocess. Forskningsresultatet kan bland annat bli ökad förståelse om helheter, begreppsbildningar, modeller med mera. Genom den induktiva metodansatsen skapas en möjlighet att studera och upptäcka de komplexa fenomen som finns inom professionella i mötesindustrin. Vi utnyttjar även en *deduktiv* ansats i forskningsprojektet. Utifrån allmän kunskap skapar vi hypoteser som sedan prövas på olika sätt. Det gäller dels i de strukturerade undersökningsavsnitten om förutsättningar och effekter, dels i de teoretiska analyserna i slutet av projektet. I analysen kan vetenskapliga antaganden göras utifrån teorikunskapen om plattformar. Dessa antaganden jämförs sedan med de empiriska resultaten. På så sätt kan antagandena verifieras och/eller utvecklas.

Ett *alternativ* till en fallstudie kunde ha varit en omfattande kvantitativ undersökning med tillhörande litteratur- och statistikstudier. Den skulle dock inte ha givit en tolkad helhetsbild av det undersökta fenomenet. Dessutom söks delvis kunskap om i nya områden varför en explorativ (förundersökande) ansats blir viktig. Detta för att nya mönster, sammanhang, frågor och så vidare ska upptäckas. Den explorativa ansatsen ingår som en del i fallstudierna.

I den empiriska studien insamlas *primära* data och i liten utsträckning *sekundära*. Denna studie är huvudsakligen av kvalitativ (som svårligen går att mäta) karaktär och inte kvantitativ (som går att mäta), men detta ska inte ses som ett motsatsförhållande när det gäller att skapa ny kunskap. Kvalitativ

och kvantitativ kunskap går i varandra och bildar tillsammans ett svar på en forskningsfråga.

2. Använda undersökningsmetoder

2.1 Övergripande om fallstudierna

Genom ett strategiskt icke-sannolikhetsurval har fallen valts. Följande kriterier har använts: (1) fallen ska täcka mötesindustrins huvudaffärsverksamheter – det vill säga kongresser, konferenser och mässor, (2) de professionella mötena ska anses som framgångsrika av mötesindustrin, (3) fallen ska vara någorlunda komplexa så att samtliga centrala funktioner och processer kan studeras, (4) fallen ska vara någorlunda omfattande så att ett tillräckligt stort undersökningsmaterial finns och (5) fallen ska ge tillräcklig access finns till det som ska undersökas. De fyra valda fallen har studerats med hjälp av djupintervjuer, observation och dokumentstudier. Observation genomförs på en kongress (dock ej på Kardiologkongressen), en mässa och en konferens. Planer, ekonomiska rapporter, broschyrer med mera samlas in och studeras.

2.2 Djupintervjuer

Genom ett strategiskt icke-sannolikhetsurval har intervjupersonerna (ip) valts ut. Följande kriterier har använts: ip ska (1) sammantaget representera besöksdeltagare, mötesindustrin och externa intressenter, (2) ha en omfattande erfarenhet inom sitt område och (3) ha en personlig förmåga att muntligen kunna svara på komplicerade frågor. Sex–åtta djupintervjuer har genomförts per mötesfall med representanter för besöksdeltagarna och deras organisationer, mötesindustrin och externa intressenter. Intervjuerna har utgått ifrån intervjuguider. Dessutom har ett 40-tal fristående djupintervjuer gjorts med olika mötesintressenter. Inledningsvis ställdes mer öppna frågor om professionella möten i allmänhet och förutsättningar. Därefter ställs frågor som är direkt relaterade till projektets fokuserade teoriområden. Fler djupintervjuer genomfördes tills en tillräcklig kunskapsmättnad erhölls. En intervjuguide arbetades fram initialt med ett antal frågeteman. Intervjuerna genomfördes hos ip där så var möjligt. De tog mellan en till två timmar. Den kvalitativa analysprocessen handlar om att reducera (koda till nyckelbegrepp), strukturera (se relevanta kategorier och mönster samt skapa olika former av klassifikationer, typologier med mera) och tydliggöra informationen (skapa figurer, flödesscheman, tabeller med mera).

2.3 Strukturerade intervjuer

Val av intervjupersoner (ip) gjordes utifrån följande kriterier: (1) tillhörighet till intressegrupp och (2) slumpmässigt efter olika former av deltagarlistor från de professionella mötena som redan är genomförda. Ett frågeformulär

med strukturerade frågor och i huvudsak fasta svarsalternativ arbetades fram. Några få frågor är öppna och då söks exemplifieringar och alternativa svar. De fasta svarsalternativen handlar om att på en intervallskala 1–7 (där 1 betyder lite och 7 mycket) vikta olika påståenden. Frågorna är ställda så att vissa frågor inte är direkt relaterade till projektets fokuserade teoriområden, medan andra frågor är det. Datainsamlingen skedde primärt genom besöksintervjuer, men i några få fall genomfördes telefonintervjuer. Intervjuerna tog cirka 10–12 minuter. Vid mässan har intervjuerna av deltagare skett vid ingången till anläggningen och urvalet har varit var tionde person som har passerat in i anläggningen. Var tionde utställare i utställarförteckningen har uppsökts och tillfrågats om de vill ställa upp. För att minimera bortfallet har utställarna på mässan fått välja när de ska intervjuas. I stort sett har samtliga deltagarna på de två konferenserna deltagit, 50 funktionärer på Clarion och 12 säljare på Sjöfartshotellet. Studenter har hjälpt till med intervjuandet eftersom arbetet blev så omfattande.

Tre delundersökningar genomfördes:

- *kongressen*: Intervjuer med ett antal representanter för besöksdeltagarnas organisation.
- *funktionärkonferensen*: Intervjuer med 50 besökare, dessutom intervjuades ett antal representanter för besöksdeltagarnas organisation.
- *säljkonferensen*: Intervjuer med samtliga 12 säljare.
- *mässan*: Intervjuer med 50 utställare och 50 besöksdeltagare.

Genom dessa strukturerade undersökningar kan slutsatser från tidigare metodsteg verifieras och vidareutvecklas. De fasta svaren ges på en intervallskala 1–7 (där 1 innebär ”instämmer inte alls” och 7 ”instämmer helt och hållet”). Genom dessa svar kan svarsmönster utläsas samt direkta påståenden verifieras och viktas. För att lyfta fram de väsentliga egenskaperna i det statistiska materialet räknas medelvärden och standardavvikelser fram för de olika undersökningsgrupperna. I de öppna frågorna kommer reaktioner på påståenden och nya idéer att vidareutveckla kunskapen.

3. Aspekter på slutsatser

Tanken med *slutsatserna* i de *kvalitativa delarna* av fallstudien kan vara att skapa förståelse för komplexa fenomen, där helheter, sammanhang, djupa tolkningar, autentiskhet med mera är viktigt. Därför blir de sammanhängande beskrivningarna av goda exempel på professionella möten viktiga. Vidare har nya dimensioner samt mönster i djupintervjuer och sammanhängande fallbeskrivningar sökts.

En central fråga i forskning är möjligheten till *generaliseringar*. Med fallstudier som utgångspunkt är det inte möjligt att genomföra någon traditionell statistisk generalisering, där representativitet är ett honnörsord. Det är inte heller tanken med fallstudier och kvalitativa studier. Inom forskningen diskuteras möjligheten till kvalitativa generaliseringar, vilket inte på något sätt är en självklarhet. Istället för att använda begreppet generalisering skulle man kunna se den vidare användningen av kunskap som en motiverad och tolkad överföring av kunskap till andra kunskapsområden. Den utgår från att kunskap har skapats om typiska fenomen i ett fokuserat område i vår livsvärld. Genom trovärdig argumentation påvisas hur man kan dra lärdom av denna kunskap i andra fall. Detta kan exemplifieras på följande sätt: Kunskap uppnås om kundrelationsstyrning i fallstudierna av en kongress, en mässa och en konferens. Därefter påvisas att professionella möten till sin struktur är uppbyggda på ett viss sätt med aktörer och relationer. Lärdomar om relationsstyrning kan i vissa avseenden då dras även för andra fall än de undersökta.

Slutsatserna i de *kvantitativa delarna* av fallstudien kommer bland annat att handla om verifieringar och viktning av tidigare kunskap. Viss vidareutveckling av tidigare kunskap sker också. Utifrån undersökningsresultaten kommer statistiskt baserade *generaliseringar* att kunna göras till professionella affärsmöten i allmänhet. Att de kvantitativa undersökningarna finns inom ramen för de fyra fallstudierna har i generaliseringshänseendet ingen betydelse.

4. Aspekter på validering

Avslutningsvis förs en diskussion om validering av forskningsprojektet, där kvalitetssäkring är kärnan.

4.1 Validering av de kvantitativa delarna

De strukturerade undersökningarna är *kvantitativt* baserade. De kvantitativa (beräkningsbara) resultaten kan utvärderas genom kriterier såsom validitet (man undersöker det man avser att undersöka, systematiska problem) och reliabilitet (slumpens inverkan, osystematiska problem). Hög reliabilitet är ett nödvändigt krav men inte tillräckligt för hög validitet. För att ta ställning till dessa kriterier kan man undersöka möjliga felkällor under undersökningens gång.

Problem med urvalsramen, ett högt bortfall, mätningarna och databearbetningen kan ge *validitetsproblem*. Följande åtgärder har därför vidtagits i de strukturerade undersökningarna:

- Valet av intervjupersoner har planerats noggrant. Vid varje mötestyp (mässa, kongress och konferens) har centrala aktörsgrupper

fastställts. T.ex. under mässmötet har utställare (utifrån deltagarlistorna från möten) och mässbesökare (utifrån slumpmässigt val vid en passage där alla måste passera) valts.

- Noggranna rutiner har upprättats och använts avseende hur man ska återkomma till en intervjuperson som inte svarar. Intervjupersoner som var kända på något sätt (t.ex. deltagare på små konferenser) kunde vi inplanera i god tid före intervju. Intervjupersoner som i stort sett var okända (t.ex. besökare på stora möten) fick vi ett visst mindre partiellt bortfall på. Dvs. om intervjun började ta för lång tid kunde vissa frågor bli mindre noggrant besvarade. Undersökningsledningen har dock bedömt att det inte var någon speciell kategori av intervjupersoner som inte svarade på alla frågor.
- Tydliga skriftliga intervjuinstruktioner har överlämnats till intervjuarna. Undersökningsledaren genomförde ett antal testintervjuer som resulterade i genomtänkta instruktioner.
- Väl preparerade kodningsrutiner för insamlade data. Ungefär 20 % av materialet genomficks för att skapa relevanta kodningskategorier. Innan dessa kategorier fastställdes diskuterade undersökningsledaren med några branschexperter om kodernas lämplighet.

Urvalsfel, mätfel och bearbetningsfel kan även resultera i *reliabilitetsproblem*. Följande åtgärder har därför vidtagits i de strukturerade undersökningarna:

- En speciell analys har därför gjorts i projektet av hur slumpen kan inverka på urvalet, mätningarna och bearbetningarna. Urvalet på ”stora möten” såsom kongresser och mässor har varit så stora att en totalundersökning inte har kunnat genomföras. Istället har ett slumpmässigt urval utförts genom att intervjuaren har valt var tionde besökare (räknat från den senaste intervjun) vid en passage där alla besökare måste passera. Redan vid planeringen av undersökningen uppmärksammade undersökningsledningen att genom att inte sprida intervjutiden på dagen ordentligt fanns risk för snedvridning av undersökningsresultaten. Detta beroende på att stora sällskap kan bli överrepresenterade i undersökningen och att vissa typer av besökargrupper kommer vid vissa tidpunkter på dagen. Därför spred vi intervjuerna ordentligt under hela dagen. Konferenserna har varit så pass små att ett totalurval har använts.
- I undersökningen användes som regel en sexgradig skala. Vid intervjuer som tar omkring 10 minuter är det inte helt klart att en respondent kan göra en genomtänkt bedömning av ett svar. Det kan uppstå vissa mätfel av ren slump. Därför användes tydliga valalternativ såsom ja, absolut, ja, spelar ingen roll, nej, nej, aboslut inte samt ingen åsikt.

- Möjligheten till kommentar på svarsformulären kan medföra att olika analytiker gör olika tolkningar. Inom forskningsprojektet har dock alla haft tillgång till samtliga svar.

4.2 Validering av de kvalitativa delarna

De övergripande fallbeskrivningarna och djupintervjuerna är *kvalitativt* baserade.

De kvalitativa resultaten kan inte utvärderas på samma sätt som de kvantitativa. Förutom aspekter på resultaten har även aspekter på forskningsprocessen, forskningsresultaten och undersökaren analyserats.

I *forskningsprocessen* är det bland annat viktigt med empirisk närhet, öppenhet i redovisningar, trovärdiga argument och förmågan att använda flera metoder. Följande kvalitetssäkrande åtgärder har genomförts:

- Som forskare har jag och mina undersökare deltagit på de professionella mötena och platserna för att få denna närhet.
- I rapporterna redovisas använda metoder och tekniker.
- Argumenten har noggrant övervägts så att de är meningsfulla.
- I projektet har flera undersökningsmetoder använts (metodtriangulering).

Beträffande *forskningsresultaten* handlar det bland annat om relevans, användbarhet och överföringsmöjlighet till andra områden. Följande kvalitetssäkrande åtgärder har genomförts:

- En ledstjärna i detta forskningsprojekt har varit att diskutera med näringslivsföreträdare vilken typ av forskningsresultat som är tillämpningsbara i mötesindustrin och under professionella möten.
- Målgruppsriktade presentationer har genomförts via seminarier och skrivna rapporter till turismbranschen, tidningar m.fl.

För *undersökaren* handlar det bland annat om engagemang, integritet och förförståelse. Följande kvalitetssäkrande åtgärder har genomförts:

- Min utgångspunkt har varit att genomföra projektet med stor ambition och stort engagemang. Jag har låtit projektet pågå under tre års tid. Jag har också knutit forskningsprojektet till undervisning, uppsatshandledning och studiebesök för att förstärka ambitionsnivån.
- Jag har genomfört forskningsprojektet som forskare och jag har inte haft några andra kopplingar eller relationer till intervjupersoner och undersökta företag.
- Jag har på bästa sätt försökt utnyttjat min förförståelse, utan att för den skull skapa förutfattade meningar. Före forskningsprojektet har jag arbetat som företagskonsult åt rese- och turistföretag.

Bilaga 2. Intervjuguide till strukturerade intervjuer

A. Allmänt om intervjuundersökningen

Välkomna som intervjuare av ett antal utställare på Gastro Nord 2003. Vi som undersöker är ett turismforskningscenter i Stockholm kallat SCT där bland andra Södertörns högskola är grundare. Veronica Nilsson (telefon xx – xx xx xx) är undersökningsledare så eventuella frågor ska i första hand ställas till henne. Här följer dock vissa tips. Förhoppningsvis kommer vi att ha intervjuat cirka 100 utställare under de fyra mässdagarna på Stockholmsmässan. Veronica har en lista på de utställare som ska intervjuas – längst upp till höger finns ett internt nummer (1–100) som finns översatt till utställarens namn på Veronicas lista. Det råder full integritet för de deltagande utställarna. Med andra ord kommer inga enskilda svar att kunna spåras till en viss utställare i undersökningsmaterialet. Intervjun genomförs normalt i utställarens monter eller alternativt på bättre överenskommen plats. Intervjupersonen får ett eget frågeformulär för att kunna förstå frågorna bättre, men Du läser frågorna och skriver svaren själv på Ditt frågeformulär. Intervjun tar mellan 10–15 minuter, men Du kan inledningsvis säga cirka 10 minuter. Om den tar längre tid handlar det om att utställaren själv är intresserad av att diskutera dessa frågor. Ringa in svarsalternativets bokstav. Glöm inte att artighet mot utställare och svarskvalitet i det enskilda frågeformuläret är honnörsord. Glöm inte att Du ska ha en namnskylt på Dig också.

B. Några bakomliggande tankar till frågeformuläret

(frågenummerna är korresponderande):

A.1-A.2: Ett antagande är att utställarna svarar olika beroende på om de är förstagångsbesökare eller flergångsbesökare.
A.3: För det första vill vi veta i vilken mån mässan är ett lokalt arrangemang. För det andra vill vi veta om utställare svarar olika beroende var de är lokaliserade – man kan t.ex. fråga sig om aktiva relationer är viktigare för att få hit långväga utställare.

B.1-B.2: Ett antagande som finns här är att framtidens mötesplatser måste innehålla fler lockelser för att man ska ta sig tid att gå dit.
B.3: Lockar det mer att man komprimerar och skapar hög aktivitet under några få dagar eller kan man tänka sig ett mer varierat utbud som man sprider ut med färre antal deltagare?
C.1: Vi antar att relationsmarknadsföring är viktigt, men innebär det att mer traditionell massmarknadsföring i stort ersätts av RM?
D.1: Vi vill veta här om utställarna överväger några andra alternativ till mässor (kan det i så fall innebära att mässorna i framtiden till stor del har spelat ut sin roll). Speciellt intressant är om man direkt kan peka ut några andra typer av mötesplatser såsom egna kundseminarier.
D.2: Med flit används de relativt vaga begreppen ”kriterier” och synonymen ”utgångspunkt”. Det är en öppen fråga innan kommande frågor i formuläret kommer in på vad vi är ute efter (t.ex. syftet med besöket, effektiv mötesanläggning, trevlig destination och bra kontakter med mässarrangören). Låt folk svara det de kommer på själva (dvs. liten styrning).
D.3: Vi vill få det verifierat att mässdeltagande handlar om långa relationer och beslutsprocesser.
D.4: Vi vill dels få det verifierat att det är en komplex aktörsnätverk, dels få synpunkter om vilka som faktiskt tar besluten (dvs. vem är den verkliga beslutsfattaren).
E.1: Här vill vi helt enkelt veta vad det primära syftet och sekundära syften är. Fånga gärna upp ev. andra syften också (här kan få en del mycket intressanta tips).
F.1-F.2: Den imageuppfattning (dvs. den bild som besökaren personligen har och som bygger på fakta, attityder och känslor) besökaren har om dels destination Stockholm, dels anläggningen Stockholmsmässan har sannolikt en stor betydelse i ett tidigt läge i beslutsprocessen att deltaga på Gastro Nord. Vi vill här få detta verifierat. Kommentarerna kan ge en allmänt ökad kunskap om vad image handlar om för den enskilde utställaren.
G.1: Vi antar att relationer är viktiga, men hur pass starka är dem? Här kan också idéer om hur utställarna marknadsför indirekt till andra komma fram (dvs. multiaktörs-relationsmarknadsföring).
G.2: Här vill vi få konkreta idéer om hur relationer ska skapas?
G.3: Relationsmarknadsföring ska förhoppningsvis leda till någon form av lojalitet och därmed möjlighet till flera affärer under några år. Men vi undrar här hur pass stark lojalitet utställarna känner till Gastro Nord och dess aktörer verkligen känner.
H.1-H2: I mötesindustrin anses allmänt storleken på anläggning vara betydelsefull för en viss typ av möte. Det handlar till stor del om Gastro, men en kontrollfråga finns om anläggningsstorlek i allmänhet.
H.3: Vi undersöker i vilken mån funktionaliteten i anläggningen påverkar valet att ställa ut? Eller är det helt enkelt så att funktionaliteten förutsätts fungera när man kommer till platsen.

H.4: Vi antar att hur destinationen fungerar avseende fysisk infrastruktur påverkar beslutet att ställa upp, men i vilken utsträckning. Två kategorier: (a) de som bor i Stockholm och (b) de som inte bor i Stockholm.
I.1: Vi antar att organisationsnätverk finns, men deltar utställarna själva i dessa på något sätt. Formellt (t.ex. branschorganisationer) innebär att man har någon form av skriftligt medlemskap medan informellt (t.ex. träffar med andra utställare inför mässan) innebär att man har kontakter som normalt inte finns dokumenterade.
I.2: Vi vill ha det verifierat att utställaren vill ha ett komplett erbjudande. Därmed krävs såväl formella som informella organisationsnätverk som hanterar mässor i genomförandeläget.
I.3: Vi antar här att utställarna vill ha en kontakt som info, förhandlingsfrågor etc. i huvudsak hanteras via. Frågan är dock hur pass viktigt det är redan i marknadsföringsläget att alla leverantörer arbetar gemensamt och med en tydlig gemensam front.

Bilaga 3. Strukturerade intervjuer av utställare

Internt nr:

A. Utställarbakgrund

A.1 Har företaget deltagit tidigare på Gastro Nord?

a. Nej b. 1 gång c. 2-3 gånger d. 4-

A.2 Har Du själv deltagit tidigare på Gastro Nord?

a. Nej b. 1 gång c. 2-3 gånger d. 4- gånger

A.3 Var är ditt företag i huvudsak lokaliserat?

a. Stockholms län b. Utanför Stockholms län i Sverige c. Olika svenska platser d. utomlands
e. ej tydlig lokalisering

B. Allmänt om mässan

B.1 Är det positivt att Gastro Nord arrangeras samtidigt med Vinordic?

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

B.2 Är det viktigt att det går seminarier samtidigt med själva mässan?

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

B.3 Är det ett rätt antal dagar på mässan?

a. Ja b. Borde vara färre c. Borde vara fler d. ingen åsikt

C. Information och reklam inför mässan

C.1 Hur pass viktiga är följande medier för allmän information och reklam om mässan?

a. Fackpress: a. Mk viktigt b. viktigt c. varken eller d. inte speciellt e. helt oviktig f. ingen åsikt
b. Dagspress: a. Mk viktigt b. viktigt c. varken eller d. inte speciellt e. helt oviktig f. ingen åsikt
c. Via branschorgan: a. Mk viktigt b. viktigt c. varken eller d. inte speciellt e. helt oviktig
f. ingen åsikt
e. Mässans hemsida: a. Mk viktigt b. viktigt c. varken eller d. inte speciellt e. helt oviktig
f. ingen åsikt
f. Andra sätt: .....

D. Utgångspunkter vid val av mässa

D.1 Ser ni några realistiska alternativ till att deltaga på en mässa – t.ex. finns andra mötesplatser med samma funktionalitet?

a. Nej, b, Ja, i så fall:.....

D.2 Vilka var utgångspunkterna ni använder för beslut om deltangande på denna mässa? De viktigaste i prioriteringsordning (max 6):

1..... 2.....

3..... 4.....

5..... 6.....

D.3 När togs beslutet om att deltaga på Gastro Nord?

Antal månader före mässan:.....

D.4 Vem tog beslutet om att deltaga på Gastro Nord?

Befattningshavare på företaget eller annan instans:.....

E. Mötessyfte

E.1 Vad är ett syfte med att deltaga på en mässa?

a. göra affärer:

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

b. Förbättra yrkeskunskapen:

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

c. stärka varumärket:

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

d. komma i kontakt med arbetskraft:

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

e. testa nya produktidéer:

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

f. bygga långa relationer:

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Absolut inte f. ingen åsikt

g. upplevelse för monterpersonalen:

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Absolut inte f. ingen åsikt

h. Annat syfte:.....

F. Image

F.1 Bidrar Stockholms image som besöksstad starkt till Ditt företags beslut att ställa upp på mässan?

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Ev. kommentar:.....

F.2 Bidrar Stockholmsmässans image som mötesplats starkt till beslutet att ställa ut på mässan?

a. Ja, absolut b. Ja c. Spelar ingen roll d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Ev. kommentar:.....

G. Relationsmarknadsföring

G.1 Har personliga kontakter inför denna mässa varit starka?

Med Stockholmsmässans projektledning:

a. Ja, absolut b. Ja c. Medelstarka d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Med andra utställare:

a. Ja, absolut b. Ja c. Medelstarka d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Med potentiella besöksdeltagare:

a. Ja, absolut b. Ja c. Medelstarka d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Med branschorganisationen:

a. Ja, absolut b. Ja c. Medelstarka d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Med andra såsom:.....

G.2 Är långa relationer med mässarrangören viktig?

a. a. Ja, absolut b. Ja c. Medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

b. Om så är fallet, hur skapas relationer? **.....**

G.3 Upplever ni en sådan stark lojalitet till Gastro Nord att ni normalt inte deltar på någon annan liknande mässa?

a. Ja, definitivt b. Ja c. Delvis d. Nej e. Nej, absolut inte f. Ingen åsikt

H. Om destination och anläggning (fysisk infrastruktur)

H.1 Är Stockholmsmässans anläggningsstorlek viktig för Ert beslut om deltagande på Gastro Nord?

a. Ja, definitivt b. Ja c. Delvis d. Nej e. Nej, absolut inte f. Ingen åsikt

H.2 Om anläggningsstorlek är viktigt rent generellt för mässor, i vilket avseende då?

Kommmentar:.....

H.3. Vilken funktionalitet på Stockholmsmässan är viktigt för Ert beslut om deltagande på Gastro?

a. utställarservice

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

b. Stöd till monterbyggande

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

c. in- och uttransporter i anläggning

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

d. Möjlighet till hjälp med omfattande fysiska installationer

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

e. andra avgörande funktioner:.....

H.4 Vad är viktigt beträffande destination Stockholm infrastruktur för Ert beslut om deltagande på Gastro

Booende utanför Stockholm:

a. inresandet till Stockholm:

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

b. boendet:

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Alla utställare:

c. interna transporter i Stockholm

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

d. sociala arrangemang

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

e. shopping

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

f. andra avgörande destinationsfrågor:..... ....

<u>I. Organisationsnätverk</u>

I.1 Deltar Ditt företag i något organisationsnätverk som inverkar på beslutet att ställa ut?

a. Informellt (t.ex. spontana utställarträffar)**:**

a. Ja, absolut b. Ja c. delvis d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Kommentar:.....

b. Formellt (t.ex. företagarförening)**:**

a. Ja, absolut b. Ja c. delvis d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

Kommentar:.....

I.2 Är det viktigt att de som arrangerar mässan kan erbjuda ett komplett erbjudande?

(allt från monterplanering till boende)

a. Ja, absolut b. Ja c. medelviktigt d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

I.3 Är det viktigt för Er som utställare att alla leverantörer, ni träffar i samband med mässan, samverkar i marknadsföringen? (dvs. är det bra att man kan få info/påstötning om allt från samma håll)

a. Ja, absolut b. Ja c. delvis d. Nej e. Nej, absolut inte f. ingen åsikt

<u>J. Något att tillägga?</u>

Kommentar:.....

.....

Bilaga 4. Tematiska frågor vid övergripande djupintervjuer på Gastro Nord

Intervjuperson:.....

1. Övergripande om Gastro Nord
   (Titel, ytstorlek, utställar- och besöksdeltagarantal, frekvens på genomförande, vilka är arrangörerna, verksamhetsindelning, plats m.m.)

2. Vad är fenomenet mässa?
   (Syftet för olika aktörer, vad gör en typisk deltagare på en mässa?)

3. Finns alternativ för utställare och besökare på Gastro Nord till själva mässformen?
   (t.ex. andra mötesplatser i andra sammanhang)

4. Hur ser konkurrensläget nationellt och internationellt ut på liknande mässor?
   (andra mässor, andra destinationer etc.)

5. Vad är Gastro Nord för Stockholmsmässan?
   (varumärke?)

6. Samarrangemangsidén?
   (samtida andra mässor, seminarier och tävlingar under mässan etc.)

7. Projektorganisation
   (övergripande: 1 projektledare, 1 projektsäljare, 1 projektkoordinator. Under genomförandet: X)

8. Projektprocessen inför mässan
   (startar direkt efter förra mässans slut, planering, RM-aktiviteter m.m.)

9. Projektprocessen under mässan
   (antal dagar, hur ser typdagen ut?, vad gör projektledningen? m.m.)

10. Relationen till mässanläggningen
    (ekonomi, organisation, frihetsgrader, service i form av baspaketet m.m)

11. Aktörers roll:
    a. Innehållserbjudaren ”samarrangörer” (t.ex. SHR, Storkök, Svenska kockar)
    b. Innehållserbjudaren ”utställare”
    c. Besöksdeltagarna
    d. Seminarieaktörer
    e. Ev. kringarrangörers roll avseende stödprocesser (PCO)
    f. Mässanläggningen
    g. Projektledningen

12. Vem tar beslutet om deltagande för utställare och besöksdeltagare?

13. Marknaden
    (Vem är kunden? Hur definieras marknadsintresseområdet?)

14. Marknadsföringen
    a. Direktmarknadsföring
    b. Annonsering
    c. Internet
    d. Relationsmarknadsföring i form av besök, telefon m.m.
    e. Annat

15. Ekonomin för mässan
    (Lever projektet ett eget liv? Allmänt ekonomi för mässor?)

16. Hur själva genomförande inverkar på beslut om deltagande?

Bilaga 5. Tematiska frågor vid djupintervjuer av utställare, besökare m.fl.

1. Personlig Bakgrund
    a. Namn:
    b. Företag:
    c. Lokaliserat:
    d. Bransch:
    e. Befattning:
    f. Deltagit tidigare:

2. Verksamheten mässa
   (Vad är detta i allmänhet?)

3. Identifiering och beskrivning av aktörer
   (samarrangörer, utställare, besöksdeltagare, seminarieaktörer, PCO, mässanläggningen, projektledningen, m.fl.)

4. Identifiering och beskrivning av beslutsprocesser
   (vem tar beslut?, när tas beslut?, på vilket sätt?)

5. Vilka är beslutskriterierna för att ställa upp
   (syfte samt marknads- och genomförandeförutsättningar)

6. Alternativ till själva mässformen
   (t.ex. alternativa mötesplatser där endast vissa aktörer deltar i framtiden)

7. Konkurrensläget nationellt och internationellt

8. Samarrangemangsidéen
   (andra mässor samt andra aktiviteter på mässan som seminarier, tävlingar m.m.)

9. Masspublicerad information och reklam
   (fackpress, dagspress, via branschorganisationer, mässans hemsida m.m.)

10. Hur själva genomförandet påverkar beslut om deltagande
    (t.ex. inpassering, restauranger, utställarservice och monterbyggande för utställare etc.)

11. Beslutskriteriet image
    (destination Stockholm, mässanläggningen Stockholmsmässan)

12. Beslutskriteriet relationsmarknadsföring
    (relationstyp: relationstid och lojalitetsgrad, relationshantering: systematisering och typiska aktiviteter samt relationsstruktur: subjekt till subjekt och nätverk)

13. Beslutskriteriet fysisk infrastruktur avseende destination och anläggning
    (inresande, interna transporter, boende, sociala arrangemang och shopping)

14. Beslutskriteriet organisationsnätverk
    (Formella respektive informella i processerna allmän marknadsföring, införsäljning och genomförande samt klusterfrågan)

Bilaga 6. Djupintervjupersoner

Anders Eklund, projektsäljare, Gastro Nord, Stockholmsmässan
Anders Grevby, Grevby konsulting, seminariearrangör Gastro Nord
Anders Nordstrand, vd, SVB
Anette Nilsson, regionsäljchef, Dr Persfood
Arne Engström, marknadschef på Dalarnas paraplyfabrik, utställare på Gastro Nord

Ben Hainzworth, ESC-högkvarteret i Nice, Kardiologkongressen
Bengt Claesson, vd, Stockholm Convention Bureau
Bengt Wallin, styrelsrepresentant FIBA
Bill Johansson, vd och ägare till Viltpoolen AB, utställare på Gastro Nord

Carina Forell, projektassistent, Eurobasket
Clary Rapp, affärsreseenheten, SVB

Dennis Bederoff, direktör, Turistdelegationen

Elisabeth Elmsäter, Meet Stockholm, Stockholm Visitor Board

Gabriella Brice, rumsbokare, Clarion hotel
Göran Ekberg, projektledare Gastro Nord, Stockholmsmässan
Göran Granhed, utredare, SHR
Göte Ekström, chef, Turistdelegationen

Helge Christensen, vVD på Coffee Pro AB, utställare på Gastro Nord

Ingrid Lorentzon, ansvarig för kongressmarknadsföring, Stockholmsmässan

Jack Herodes, direktör, Stockholmsmässan
Jan Kristiansson, chef, SCCC
Jan Linzie, utredare, regionplane- och trafikkontoret i Stockholm
Joachim von Steding, projektledare, Eurobasket
Joakim Seidefors, vd och ägare till Affärs- och butiksmaskiner, utställare på Gastro Nord
Johan Holmér, utredare, Luftfartsverket
Jon Ingram, press officier, FIBA, Eurobasket

Karin Nilsson, marknadsföringsansvarig, WASA-bröd
Katarina Nygård, kursadministratör, Dataföreningen Kompetens
Katarina Romell, affärresor, Turistrådet

Kati Engsner, produktionschef på Stockholm Convention Bureau, Kardiologkongressen
Kejos Limetainen, presschef, Eurobasket
Kerstin Wulff, Ystads kommuninköp, besöksdeltagare Gastro Nord
Kjell Gunnå, secretary general, Deaf International basket federation

Lars Rydén, f.d. president för kardiologförbundet, Kardiologkongressen
Lars Wallrup, marknadschef, Turistrådet
Lilly-Anne Berg, projektkoordinator, Stockholmsmässan

Madeleine Rångtell, ansvarig för kongressförsäljning, Stockholmsmässan
Marie Baggström, hotelldirektör, Park Inn Haninge
Marie Kalliala, konferenschef, Scandic Sjöfartshotell
Mats Johanssson, platschef, Långholmens konferenscenter
Mats Kalla, utredare, Arlanda flygplats
Mats Rodgesson, linjeutvecklare, Luftfartsverket
Micke Wetterberg, säkerhetskonsult, Eurobasket
Monica Hobmeier, Conference manager, Clarion hotel

Pelle Lindberg, Managing director, Clarion hotel
Peter Hellman, turismkonsult, Hellman & Partners
Peter Lindqvist, Congress Stockholm, Stockholm Visitors Board
Peter Lindqvist, enhetschef affärsresande, SVB
Peter Lindsér, omvärldsbevakare, Luftfartsverket
Peter Näsman, projektledare Kardiologkongressen, Stockholmsmässan
Peter Rohmée, generalsekreterare, Eurobasket
Petter Boye, konsult, Cepro

Rickard Ljungkvist, säljare på Pajkungen, utställare på Gastro Nord
Roland Olsson, turismkonsult, Olsson turismkonsult

Staffan Lackemo, projektansvarig på Lucas Events AB, utställare på Gastro Nord
Staffan Ström, rektor, Sommaruniversitetet
Stavros Dovvij, Technical commissioner, FIBA
Stefan Falcone, chef, citykonferensen
Stefan Johansson, distributör på Pago Norden, utställare Gastro Nord
Sören Eriksson, försäljningschef på Cerealia Unibake AB, utställare på Gastro Nord

Therese Liljekvist, hotelldirektör, Sjöfartshotellet
Thomas Palmqvist, säljledare på Grönsakshallen i Sorunda, utställare på Gastro Nord
Tina Fridh, projektledare, Stockholmsmässan

Urban Galtzén, säljare på SIA glass, utställare på Gastro Nord

Vidmantas Singzdinis, marketing manager, public relations Vilnius

Sökordsregister

alternativa mötesarenor 56
ambassadörseffekt, relation.....79
anläggningsperspektiv, platsval 56
använda metoder, övergripande 17
arbetsmöten, mötesegenskaper .47
arenaerbjudare, def.....51
attraktioner, utveckling 68
beslutsfattaren 72
beslutsprocessen.....71
citykonferensanläggningar.....55
Clarion , funktionärsmöte, beskrivning 37
deduktiv ansats.....99
destinationsaktörsdriven plattform, en sammanfattning 88
destinationsperspektiv, platsval 56
destinationsspecialiserad arrangör, def. 51
dialogeffekt, relation 79
djupintervjuer, beskrivning.....100
effekter, destinationsplattform, schema 92
effekter, uppdragsplattformen, schema 97
exportprodukt.....14
fallstudierna, beskrivning.....100
fasta attraktioner, platsval 55
företagsinterna platser.....57
förklarande ansatsen.....99
förståelseansats 99
förstagångsbeslutseffekten, image 75
funktion, anläggning 68
funktion, platseffekt 69
fysiska mötesplatserna, typologi 54
fysiska platsens nivå, beskrivning 65
Gastro Nord, beskrivning.....34
högskolor, anläggningar.....55
hotell, konferensavdelningar.....55
IBIS-undersökningen, kundstatistik.....52
ICCA, kundstatistik 53
icke-kommersiell destinationsaktör, def.....51
identitet 74
image, def. 74
imageaktiviteter 76
imageattribut 75
imagemarknadsföringsnivån, beskrivning 74
Imageobjekt 75
imageskapande aktörer 75
imageuppfattaren) 75
incentivemöten, mötesegenskaper 46
induktiv ansats 99
infrastruktur, teoretisk refensram 23
innehållserbjudare, def.....51
internetportaler.....76
intervjuformulär, djupintervjuer 113
intervjuformulär, strukturerade intervjuer 109
intervjupersoner, djupintervjuer 117
IT-baserade möten 56
Kardiologkongressen, beskrivning 31
kaskadeffekt, relation.....79
klusterbegreppet.....61

klusterdrivkraft.....61
klusterdynamik.....62
klustereffekter 63
klusterinverkansfaktorer 62
komplett kunderbjudandeeffekt 62
konferenser, mötesegenskaper ..46
konferensmiljöer 55
kongressanläggningar 55
kongresser, mötesegenskaper....46
kunden, olika roller 51
kundlojalitet 78
kurser, mötesegenskaper 46
kursgårdar 55
kvalitetserfarenhetseffekten, image 75
Logistik, platsval.....55
logistiken, utveckling.....67
logistikerbjudare, def. 51
marknadsföringssynergieffekt...62
marknadsmellanhand, def. 51
mässanläggningar.....55
mässor, mötesegenskaper.....46
medvetenhetseffekten, image....75
metodalternativ 99
metodansats, detaljbeskrivning .99
metodansats, övergripande.....17
mötesanläggningen, utveckling.67
mötesindustri, branschdef. 49
mötesindustriaktörerna.....51
mötesindustrins särart 49
mötesplatserna, typologi 54
mötesplattform, def. 59
mötesplattformar, teoretisk refensram 19, 20, 26
mötesplattformen, schematisk bild 60
organisationsnätverk, teoretisk refensram 20
organisationsnivån, beskrivning60
planeringskoordineringseffekt ..63
plattform, destinationsdriven, modell 90
plattform, uppdragsdriven, modell 96
plattformens effekter, en sammanfattning 87
plattformens implikationer.....87
plattformsmodellen, avslutningsord 98
plattformsmodellen, en sammanfattning 86
plattformsresonemanget, bakgrund.....59
praktiska implikationer, destinationsplattform, schema 92
praktiska implikationer, uppdragsplattformen, schema 97
primära data 99
problemställning, forskningsprojektet.....13
producentrollen 51
professionella möten, karakteristika 45
professionella möten, typiska möten 47
professionella mötesarrangörer, def. 51
professionellt möte, def.....45
projektbaserad utveckling, plats69
relationshantering 79
relationsmarknadsföring, def. ...78
relationsmarknadsföringsnivån, beskrivning 78
relationsstruktur 78
relationstyp 78
resefunktioner, infrastruktur 65
rum, plats 69
rum, platseffekt 69
samarbetskultureffekt.....62
Scandic, säljkonferens, beskrivning 40
SCB, kundstatistik 53
sekundära data 99
shoppingcenter, anläggningar ...55
slutkundsbegreppet 51
städer, noder.....53
statistik, affärsresande.....14

statistik, Stockholm.....15
stora städer 53
strukturerade intervjuer, beskrivning 100
svenska affärsresenärer, platsval 54
syftet, forskningsprojektet.....16
teoretisk referensram.....19
tid, plats.....69
tid, platseffekt 69
turistdatabasen (TDB), kundstatistik.....52
turistkonsumtionen.....14
turistkontor.....76
uppdragsaktörsdriven plattform, en sammanfattning 93
upplevelsearrangör, def.....51
utbildningsföretag, anläggningar 55
utländska affärsresenärer, platsval 53
utvecklingsåtgärder, platsen.....69
validering 101, 102, 104
vardagsbaserad utveckling, plats 69
värdekedjan, kluster.....61
varumärken 76
virtuella mötesplatser.....56
webbplatser.....76

Referenser i alfabetisk ordning

Aaker, David (1996), *Building Strong Brands*, London: Simon & Schuster UK Ltd.

Almquist, Eric; Heaton, Carla och Hall, Nick (2002), "Making CRM Make Money", *Marketing Management*, May/June, 2002.

Andersson, E. (2000). "Gateway Regions of the World" i *Gateways to the Global Economy*, ed. Andersson E och Andersson D., Mass.: Edward Publishing inc.

Andersson, Göran (1997), *Framgång i kommersiella tjänsteverksamheter*, Stockholm: Stockholms universitet.

Andersson, Göran (2004), "Statistikkörning av SCB-material inom turism", Södertörns högskola. Opublicerad uppsats.

Ashkenas, Ron (1997), *Den gränslösa organisationen,* Lund: Studentlitteratur.

Asplund, Christer m.fl. (1999), *Marketing Places Europe*, Stockholm: Prentice Hall.

Biemans, Wim (1996), "Organizational Networks: Toward a Cross-fertilization between Practice and Theory", *Journal of Business Research* 35, 35.

Boye, Petter (1999), *Developing Transnational Industrial Platforms*, Lund: Lunds universitet.

Christenson, Lars och Askegaard, Sören (2001), "Corporate Identity and Corporate Image revisited", *European Journal of Marketing*, vol. 35, No. 3/4 sid. 292-315.

Clarke, Irvine; Owens, Margaret och Ford, John (2000), "Integrating country of origin into global marketing strategy", *International Marketing Review*, vol. 17, No. 2, sid. 114-126.

Davidson, Rob och Cope, Beulah (2003), *Business Travel,* Edinburgh: Pearson Education.

Davidsson, Rob (1997) *Business Travel*, Harlow, England: Longman Publishers.

Elmsäter, Elisabet och Ullberg, Charlotte (2003), *Marknadsplan – Företagsmöten och Incentive*: Stockholm: Stockholm Visitors Board.

Etour (2000). *Destinationsutveckling – dokumentation av konferensen 13-14/9 2000*, Östersund: Etour.

Fayman och Metge, (1995), "The Regional Impact of the Channel Tunnel", *European Planning Studies*, sep95, vol. 3, issue 3.

Feurst, Ola (1999), *One to One Marketing*, Malmö: Liber.

Fills, Chris (1999), *Marketing Communication*, London: Prentice Hall.

Ford, David (1990), "Introduction: IMP and the Interaction Approach" i Ford, David (red.), *Understanding Business Markets*, London: Academic Press.

Framtidsgruppen (2001), *Framtidsprogrammet - Strategier för tillväxt i den svenska rese- och turistindustrin*, Stockholm: Näringsdepartementet.

Friedrichs Grängsjö, Yvonne (2001), *Destinationsmarknadsföring*, Stockholm: Stockholms universitet.

Galbreath, Jermy and Rogers, Tom (1999), "Customer relationship leadership", *The TQM Magazine*, 11, 3.

Getz, Donald (1997), *Event management & event tourism*, New York: Cognizant Communication Corporation.

Gilmore, John och Dillon, David (1997), "The Return of the Grand Plan", *Planning*, May 97, vol. 63, Issue 5.
Granhed, Göran (2004), *Ett tomt år - 2003 var en prövning för hotellen*, Stockholm: SHR.
Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing*, England: Chichester: John Wiley & Sons.
Gummesson, Evert (1994), "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, vol 5, nr 5, 1994, s. 5-20.
Gummesson, Evert (2002), *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30 R*, Malmö: Liber Ekonomi.
Hall, Michael (2000), *Tourism Planning – policies, processes and relationships*, Harlow: Addison – Wesley Longman.
Harker, Michael (1999), "Relationship Marketing Defined", *Marketing Intelligence & Planning,* vol. 17, issue 1, p. 13-20.
Healy, Marilyn; Hastings, Kathleen; Brown, Les och Gardiner, Michael (2001), "The old, the new and the complicated", *European Journal of Marketing*, vol. 35, issue 1/2 , s. 182-193.
Henderson, Pamela och Cote, Joseph (1998), "Guidelines for Selecting of Modifying Logos", *Journal of Marketing*, vol. 62, April 1998, s. 14-30.
Hiller, Harry (1995), "Conventions as mega-events", *Tourism Management*, vol. 16, no. 5.
Holmlund, Maria (1997), "What are relationships in business networks?", *Management Decision*, vol. 35, nr. 4.
Håkansson, Håkan och Snehota, Ivan (1989), "No Business is an Island", *Scandinavian Journal of Management*, 1989, No. 3.
ICCA (2003), *Statistics Report 2003*, ICCA Association.
ICCA (2003), Statistics report, ICCA Association.
ICCA (2003), The ICCA DATA Statistics Report.
ICCA (2004), *Statistics Report – International Association and Corporate Meetings Market*, 2003.
Imai, Masaaki, (1993), *Kaizen*, Uppsala: Konsultförlaget.
Jackson, Julie och Murphy, Peter (2002), "Tourism Destinations as Clusters", *Tourism and Hospitality Research*, July, 2002.
Kamfjord, G. (1999), *Turism & affärsresande*, Stockholm: Sellin & Partner Bok och Idé AB.
Keillor, Bruce och Hult, Tomas (1999), "A five-country study of national identity", *International Marketing Review*, vol. 16, No.1, 1999, sid. 65-82.
Kotler, Philip m.fl. (1999), *Marketing for hospitality and tourism*, NJ, USA: Prentice Hall.
Krackhardt, David (1990), "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations", *Cornell University, ASQ*, June.
Law, Christopher (2002), *Urban Tourism,* London: Continuum.
Law, Monica; Lau, Theresa och Wong, Y. (2003), "From customer relationship management to customer-managed relationship", *Marketing and Intelligence Planning*, vol. 21, nr. 1, s. 51-60.
Lindquist, Ingegärd (1995), *Konferensboken - så lyckas Du med konferensen*, Malmö: Liber.
Lindqvist, Göran; Malmberg, Anders och Sölvell, Örjan (2002), *Svenska klusterkartor*, CIND, Uppsala universitet.
Lipnak, Jessica and Stamps, Jeffrey (1993), *The TeamNet Factor,* Oliver Wight, Essex Junction, VT
Luftfartverket (2003), *Flygets utveckling 2003*, Norrköping: Luftfartsverket.

Lundén, Thomas (1999), *Om staden – en Stockholmsgeografi*, Lund: Studentlitteratur.
Malmberg, Anders (2002), *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling*, Institutet för tillväxtpolitiska studier, A2002:008.
Martin, Ron och Sunley, Peter (2001), "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?", presented at the Regional Studies Association Conference 2001, University of Cambridge and University of Edinburgh.
Mc Cabe, Vivienne et. al. (2000), *The Business and Management of Conventions*, Brisbane: Wiles & Sons.
Meeting Professional Industry (1999), *Professional Meeting Management – Handbook*, MPI: Brüssel.
Morgan, Robert och Hunt, Shelby (1999), "Relationship-based Competitive Advantage", *Journal of Business Research* 46, s. 281-290.
Mossberg, Lena (2003), *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!*, Lund: Studentlitteratur.
Muffatto, Moreno (1999), "Platform strategies in international new product development", *International Journal of Operations & Production Management*, volume 19, number 5/6.
Nevin, John (1995, s. 4), "Relationship Marketing and Distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4.
Normann, Richard (1991), *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Malmö: Liber.
Normann, Richard och Ramirez, Rafael (1993), "From Value Chain to Value Constellation", *Harvard Business Review*, 1993, July.
Norstedts uppslagsbok (2000).
O´Donnell, Aodheen et. al. (2001), "The network construct in entrepreneurship research", *Management Decision*, 39/9, s. 750.
Persson, Christer (2000), *The Olympic Host Selection Process*, Luleå: Luleå University of Technology.
Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: The Macmillan Press Ltd.
Porter, Michael (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, november-december.
Produktivitetsdelegationen (1991), *"Bäst i världen"*, Stockholm: Allmänna förlaget.
Professional Meeting Management (1999), *A European Handbook*, Brussels: MPI.
Rao, Sally and Perry, Chad (2002), "Thinking about relationship marketing", *The Journal of Business & Industrial marketing*, vol 17, Issue 7.
Region- och trafikplanekontoret, (1993), *Stockholm International – en antologi om Stockholm i en regionaliserad och globaliserad värld*, Stockholm: RTK.
Regionplane- och trafikkontoret (2000), *Trafiken i Regionplan 2000 – RUFS 2000*, Stockholm: RTS.
Reinartz, Werner och Kumar, Vineet (2002), "Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, July, 2002.
Resurs AB (2004), *Utredning om turismen i Stockholm 2003*, Stockholm: Resurs AB.
Resurs/Remvig (2003), *Konferensundersökningen i Sverige 2002/2003*, Stockholm: Resurs AB.
Rex, Tom (1999), "Prominent Industry Clusters vary by county", *Arizona Business Research*, May, 1999.
Ritchie, Robin och Ritchie, Brent (2001), "A framework for an industry supported destination marketing info system", *Tourism Management*, nr.23, 2002.
Sahlberg, Bengt (2001), *Möten, Människor & Marknader*, Malmö: Liber Ekonomi.

Sheth, Jagadish (2002), “The future of relationship marketing”, *Journal of Services Marketing*, vol. 16, issue 7, p. 590-592.
SHR (2004), *Hotellåret 2003*, Stockholm: SHR.
Steinle, Claus och Schiele, Holger (2001), “When do industries cluster?“, *Research Policy*, nr 31, 2002.
Stockholm Visitors Board (2002), *Congress Stockholm*, Stockholm: SVB.
Storbacka, Kaj och Lehtinen, Jarmo (2000), *Customer Relationship management*, Malmö: Liber ekonomi.
SVB, (2004), *Fakta om besöksnäringen i Stockholm*, årgång 8 – 2004, Stockholm: SVB.
Sveriges Rese- och Turistråd (2003), *Let´s meet in Sweden*, Stockholm: Rese- och Turistrådet.
Sveriges Rese- och Turistråd (2003), *Space for Mind*, Stockholm: Rese- och Turistrådet.
Sveriges Tekniska Attachéer (2000), *Sveriges Framtid – behovet av ökad klusterdynamik och förstärkta omvärldslänkar*, juni 2000.
Söderlund, Magnus (2000), ”Den hyperlojala kunden” i antologin *I huvudet på kunden – EFI:s årsbok*, Stockholm: EFI.
Söderman, Sten (2004), *Varumärken och Nobel*, pågående forskningsprojekt, Stockholms universitet.
TDB (2004), *TuristDataBasen för 2003*, Stockholm: Resurs AB.
Thomas, Gad (2000), *4-D branding,* Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
Travel News (2004), *Årsbok - TDB:s uppgifter om spenderade pengar*, Stockholm: Emma Publishing AB.
Turistdelegationen (2002), *Den svenska mötesindustrin*, Stockholm: Turistdelegationen.
Turistdelegationen (2003), *IBIS-undersökningen*, Stockholm Turistdelegationen.
Turistdelegationen (2004), *Fakta om svensk turism 2004*.
Turistdelegationen (2004), *Möteslokaler 2004*, Stockholm: Turistdelegationen.
Turistdelegationen, SCB och svenska exportföretag (2003), *En statistisk undersökning*, Stockholm: Turistdelegationen.
Turistdelegationen/SCB (2003), *Fakta om svensk turism*, Stockholm: Turistdelegationen.
Utrednings- och statistikkontoret (2003), *Turiststatistik*, Stockholm.
Wars, Stephen (1998), *Selling Places*, London: Butler & Tanner Ltd.
Wikström, Solveig; Lundkvist, Anders och Beckerus, Åke (1998), *Det interaktiva företaget*, Stockholm: Svenska Förlaget.
Witt, Stephen och Moutinho, Luiz (1995), *Tourism marketing and management handbook*, London: Prentice Hall.
World Association of the Major Metropolis (2002, s. 40), *The impact of major events on the development of large cities*, Barcelona: World Association of the Major Metropolis.
Zolkiewski, Judy och Turnbull, Peter (2002), ”Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, no. 7, s. 584-585.

Referenser i slutnotsordning

[1] Framtidsgruppen (2001), *Framtidsprogrammet - Strategier för tillväxt i den svenska rese- och turistindustrin*, Stockholm: Näringsdepartementet.
[2] Turistdelegationen/SCB (2003), *Fakta om svensk turism*, Stockholm: Turistdelegationen.
[3] Turistdelegationen, SCB och svenska exportföretag (2003), *En statistisk undersökning*, Stockholm: Turistdelegationen.
[4] Turistdelegationen (2003) *IBIS-undersökningen*, Stockholm Turistdelegationen.
[5] Travel News (2004), *Årsbok - TDB:s uppgifter om spenderade pengar*, Stockholm: Emma Publishing AB.
[6] Turistdelegationen (2002), *Den svenska mötesindustrin*, Stockholm: Turistdelegationen.
[7] Travel News (2004), *Årsbok - TDB:s uppgifter om spenderade pengar*, Stockholm: Emma Publishing AB.
[8] ICCA (2003), *Statistics report*, ICCA Association.
[9] SHR (2004), *Hotellåret 2003*, Stockholm: SHR.
[10] Utrednings- och statistikkontoret (2003), *Turiststatistik*, Stockholm.
[11] ICCA (2003), *The ICCA DATA Statistics Report*.
[12] Turistdelegationen (2004), *Fakta om svensk turism 2004*.
[13] Andersson, Göran (2004), ”Statistikkörning av SCB-material inom turism”, Södertörns högskola. Opublicerad uppsats.
[14] Resurs AB (2004), *Utredning om turismen i Stockholm 2003*, Stockholm: Resurs AB.
[15] Norstedts uppslagsbok (2000).
[16] Muffatto, Moreno (1999), ”Platform strategies in international new product development”, *International Journal of Operations & Production Management*, volume 19, number 5/6.
[17] Etour (2000). *Destinationsutveckling – dokumentation av konferensen 13-14/9 2000*, Östersund: Etour.
[18] Normann, Richard (1991), *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Malmö: Liber.
[19] Boye, Petter (1999), *Developing Transnational Industrial Platforms*, Lund: Lunds universitet.
[20] Lundén, Thomas (1999), *Om staden – en Stockholmsgeografi*, Lund: Studentlitteratur.
[21] Boye, Petter (1999), *Developing Transnational Industrial Platforms*, Lund: Lunds universitet.
[22] Region- och trafikplanekontoret, (1993), *Stockholm International – en antologi om Stockholm i en regionaliserad och globaliserad värld*, Stockholm: RTK.
[23] Boye, Petter (1999), *Developing Transnational Industrial Platforms*, Lund: Lunds universitet.
[24] Biemans, Wim (1996), “Organizational Networks: Toward a Cross-fertilization between Practice and Theory”, *Journal of Business Research* 35, 35.
[25] O´Donnell, Aodheen et. al. (2001), ”The network construct in entrepreneurship research”, *Management Decision*, 39/9, s. 750.
[26] Håkansson, Håkan och Snehota, Ivan (1989), ”No Business is an Island”, *Scandinavian Journal of Management*, 1989, No. 3.
[27] Ford, David (1990), “Introduction: IMP and the Interaction Approach” i Ford, David (red.), *Understanding Business Markets*, London: Academic Press.

[28] Normann, Richard och Ramirez, Rafael (1993), ”From Value Chain to Value Constellation”, *Harvard Business Review*, 1993, July.
[29] Wikström, Solveig; Lundkvist, Anders och Beckerus, Åke (1998), *Det interaktiva företaget*, Stockholm: Svenska Förlaget.
[30] Ashkenas, Ron (1997), *Den gränslösa organisationen,* Lund: Studentlitteratur.
[31] Lipnak, Jessica and Stamps, Jeffrey (1993), *The TeamNet Factor,* Oliver Wight, Essex Junction, VT
[32] Porter, Michael (1990), *The competitive advantage of nations*, Basingstoke: Macmillan
[33] Steinle, Claus och Schiele, Holger (2001), “When do industries cluster?“, *Research Policy*, nr 31, 2002.
[34] Malmberg, Anders (2002), *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling*, Institutet för tillväxtpolitiska studier, A2002:008.
[35] Martin, Ron och Sunley, Peter (2001), “Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy. Panacea?”, presented at the Regional Studies Association Conference 2001, University of Cambridge and University of Edinburgh.
[36] Lindqvist, Göran; Malmberg, Anders och Sölvell, Örjan (2002), *Svenska klusterkartor*, CIND, Uppsala universitet.
[37] Rex, Tom (1999), “Prominent Industry Clusters vary by County”, *Arizona Business Research*, May, 1999.
[38] Andersson, E. (2000). *Gateway Regions of the World* I Gateways to the Global Economy, ed. Andersson E och Andersson D., Mass.: Edward Publishing inc.
[39] Stockholm Visitors Board (2002), *Congress Stockholm*, Stockholm: SVB.
[40] Friedrichs Grängsjö, Yvonne (2001), *Destinationsmarknadsföring*, Stockholm: Stockholms universitet.
[41] Kamfjord, G. (1999), *Turism & affärsresande*, Stockholm: Sellin & Partner Bok och Idé AB.
[42] Jackson, Julie och Murphy, Peter (2002), “Tourism Destinations as Clusters”, *Tourism and Hospitality Research*, July, 2002.
[43] Krackhardt, David (1990), “Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations”, *Cornell University, ASQ*, June.
[44] Porter, Michael (1990), *The competitive advantage of nations*, Basingstoke: Macmillan.
[45] Sveriges Tekniska Attachéer (2000, s. 22), *Sveriges Framtid – behovet av ökad klusterdynamik och förstärkta omvärldslänkar*, juni 2000.
[46] Sveriges Tekniska Attachéer (2000), *Sveriges Framtid – behovet av ökad klusterdynamik och förstärkta omvärldslänkar*, juni 2000.
[47] Getz, Donald (1997), *Event management & event tourism*, New York: Cognizant Communication Corporation.
[48] Porter, Michael (1998), “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, november-december.
[49] Lundén, Thomas (1999), *Om staden – en Stockholmsgeografi*, Lund: Studentlitteratur.
[50] Law, Christopher (2002), *Urban Tourism*, London: Continuum.
[51] Hall, Michael (2000), *Tourism Planning – policies, processes and relationships*, Harlow: Addison – Wesley Longman.
[52] Law, Christopher (2002), *Urban Tourism,* London: Continuum.
[53] Regionplane- och trafikkontoret (2000), *Trafiken i Regionplan 2000 – RUFS 2000*, Stockholm: RTS.
[54] Gilmore och Dillon (1997), ”The Return of the Grand Plan”, *Planning*, May 97, vol. 63, Issue 5.
[55] Fayman och Metge, (1995), “The Regional Impact of the Channel Tunnel”*, European Planning Studies*, sep95, vol. 3, issue 3.
[56] Law, Christopher (2002), *Urban Tourism,* London: Continuum.
[57] Wars, Stephen (1998), *Selling Places*, London: Butler & Tanner Ltd.
[58] Fills, Chris (1999), *Marketing Communication*, London: Prentice Hall.

[59] Christenson, Lars och Askegaard, Sören (2001), "Corporate Identity and Corporate Image revisited", *European Journal of Marketing*, vol. 35, No. 3/4 sid. 292-315.
[60] Aaker, David (1996), *Building Strong Brands*, London: Simon & Schuster UK Ltd .
[61] Keillor, Bruce och Hult, Tomas (1999), "A five-country study of national identity", *International Marketing Review*, vol. 16, No.1, 1999, sid. 65-82.
[62] Clarke, Irvine; Owens, Margaret och Ford, John (2000), "Integrating country of origin into global marketing strategy", *International Marketing Review*, vol. 17, No. 2, sid. 114-126.
[63] Ritchie, Robin och Ritchie, Brent (2001), "A framework for an industry supported destination marketing info system", *Tourism Management*, nr.23, 2002.
[64] Thomas, Gad (2000), *4-D branding,* Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
[65] Henderson, Pamela och Cote, Joseph (1998), "Guidelines for Selecting of Modifying Logos", *Journal of Marketing*, vol. 62, April 1998, s. 14-30.
[66] *Se t.ex.* Gummesson, Evert (1994), "Making Relationship Marketing Operational", International *Journal of Service Industry Management*, vol 5, nr 5, 1994, s. 5-20 *och* Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing*, England: Chichester: John Wiley & Sons.
[67] Gummesson, Evert (1994), "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nr 5, 1994, s. 5-20.
[68] Healy, Marilyn; Hastings, Kathleen; Brown, Les och Gardiner, Michael (2001), "The old, the new and the complicated", *European Journal of Marketing*, vol. 35, issue 1/2 , s. 182-193.
[69] Sheth, Jagadish (2002), "The future of relationship marketing", *Journal of Services Marketing*, vol. 16, issue 7, p. 590-592.
[70] Gummesson, Evert (2002), *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30 R*, Malmö: Liber Ekonomi.
[71] Harker, Michael (1999), "Relationship Marketing Defined", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 17, issue 1, p. 13-20.
[72] Healy, Marilyn; Hastings, Kathleen; Brown, Les och Gardiner, Michael (2001), "The old, the new and the complicated", *European Journal of Marketing*, vol. 35, issue 1/2 , s. 182-193.
[73] Zolkiewski, Judy och Turnbull, Peter (2002), "Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, no. 7, s. 584-585.
[74] Holmlund, Maria (1997), "What are relationships in business networks?", *Management Decision*, vol. 35, nr. 4, s. 304-309.
[75] Storbacka, Kaj och Lehtinen, Jarmo (2000), *Customer Relationship management*, Malmö: Liber ekonomi.
[76] Rao, Sally and Perry, Chad (2002), "Thinking about relationship marketing", *The Journal of Business & Industrial marketing*, vol 17, Issue 7.
[77] Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing*, England: Chichester: John Wiley & Sons.
[78] Galbreath, Jermy and Rogers, Tom (1999), "Customer relationship leadership", *The TQM Magazine*, 11, 3.
[79] Law, Monica; Lau, Theresa och Wong, Y. (2003), "From customer relationship management to customer-managed relationship", *Marketing and Intelligence planning*, vol. 21, nr. 1, s. 51-60.
[80] Rao, Sally and Perry, Chad (2002), "Thinking about relationship marketing", *The Journal of Business & Industrial marketing*, vol 17, Issue 7, s. 598-614.
[81] Nevin, John (1995, s. 4), "Relationship Marketing and Distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4.
[82] Morgan, Robert och Hunt, Shelby (1999), "Relationship-based Competitive Advantage", *Journal of Business Research* 46, s. 281-290.

[83] Holmlund, Maria (1997), "What are relationships in business networks", *Management Decision*, vol. 35, nr. 4.
[84] Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing*, England: Chichester: John Wiley & Sons.
[85] Almquist, Eric; Heaton, Carla och Hall, Nick (2002), "Making CRM Make Money", *Marketing Management*, May/June, 2002.
[86] Reinartz, Verner och Kumar, Vineet (2002), "Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, July, 2002.
[87] Söderlund, Magnus (2000), "Den hyperlojala kunden" i antologin I huvudet på kunden – EFI:s årsbok, Stockholm: EFI.
[88] Meeting Professional Industry (1999), *Professional Meeting Management – Handbook*, MPI: Brüssel.
[89] Davidsson, Rob (1997) *Business Travel*, Harlow, England: Longman Publishers.
[90] ICCA (2004), *Statistics Report – International Association and Corporate Meetings Market*, 2003.
[91] Sahlberg, Bengt (2001), *Möten, Människor & Marknader*, Malmö: Liber Ekonomi.
[92] Turistdelegationen (2002), *Den svenska mötesindustrin*, Stockholm: Turistdelegationen.
[93] ICCA (2004), *Statistics Report – International Association and Corporate Meetings Market*, 2003.
[94] Kotler, Philip m.fl. (1999), *Marketing for hospitality and tourism*, NJ, USA: Prentice Hall.
[95] Professional Meeting Management (1999), *A European Handbook*, Brussels: MPI.
[96] Elmsäter, Elisabet och Ullberg, Charlotte (2003), *Marknadsplan – Företagsmöten och Incentive*: Stockholm: Stockholm Visitors Board.
[97] Andersson, Göran (1997), *Framgång i kommersiella tjänsteverksamheter*, Stockholm: Stockholms universitet.
[98] Mc Cabe, Vivienne et. al. (2000), *The Business and Management of Conventions*, Brisbane: Wiles & Sons.
[99] Kotler, Philip et. al. (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, London: Prentice Hall.
[100] Turistdelegationen (2002), *Den svenska mötesindustrin*, Stockholm: Turistdelegationen.
[101] ICCA (2003), *Statistics Report 2003*, ICCA Association.
[102] Asplund, Christer m.fl. (1999), *Marketing Places Europe*, Stockholm: Prentice Hall.
[103] Turistdelegationen (2003), *IBIS-undersökningen*.
[104] ICCA (2003), *Statistics Report 2003*, ICCA Association.
[105] TDB (2004), *TuristDataBasen för 2003*, Stockholm: Resurs AB.
[106] Mossberg, Lena (2003), *Att skapa upplevelser – från OK tll WOW!*, Lund: Studentlitteratur.
[107] Davidson, Rob och Cope, Beulah (2003), *Business Travel,* Edinburgh: Pearson Education.
[108] Turistdelegationen (2004), *Möteslokaler 2004*, Stockholm: Turistdelegationen.
[109] Resurs/Remvig (2003), *Konferensundersökningen i Sverige 2002/2003*, Stockholm: Resurs AB.
[110] Resurs/Remvig (2003), *Konferensundersökningen i Sverige 2002/2003*, Stockholm: Resurs AB.
[111] *Norstedts uppslagsbok* (2000).
[112] Muffatto, Moreno (1999), "Platform strategies in international new product development", *International Journal of Operations & Production Management*, volume 19, number 5/6.
[113] Boye, Petter (1999), *Developing Transnational Industrial Platforms*, Lund: Lunds universitet.
[114] Asplund, Christer m.fl. (1999), *Marketing Places Europe*, Stockholm: Prentice Hall.
[115] Håkansson, Håkan och Snehota, Ivan (1989), "No Business is an Island", *Scandinavian Journal of Management*, 1989, No. 3.
[116] Ford, David (1990), "Introduction: IMP and the Interaction Approach" i Ford, David (red.), *Understanding Business Markets*, London: Academic Press.

[117] Normann, Richard och Ramirez, Rafael (1993), "From Value Chain to Value Constellation", *Harvard Business Rev*., 1993, July.
[118] Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: The Macmillan Press Ltd.
[119] Steinle, Claus och Schiele, Holger (2001), "When do industries cluster?", *Research Policy*, nr 31, 2002.
[120] Jackson, Julie och Murphy, Peter (2002). "Tourism Destinations as Clusters", *Tourism and Hospitality Research*, July, 2002.
[121] Rex, Tom (1999), "Prominent Industry Clusters vary by county", *Arizona Business Research*, May, 1999.
[122] World Association of the Major Metropolis (2002, s. 40), *The impact of major events on the development of large cities*, Barcelona: World Association of the Major Metropolis.
[123] Stockholm Visitors Board (2002), *Congress Stockholm*, Stockholm: SVB.
[124] Witt, Stephen och Moutinho, Luiz (1995), *Tourism marketing and management handbook*, London: Prentice Hall.
[125] Regionplane- och trafikkontoret (2000), *Trafiken i Regionplan 2000 – RUFS 2000*, Stockholm: RTS.
[126] Granhed, Göran (2004), *Ett tomt år - 2003 var en prövning för hotellen*, Stockholm: SHR.
[127] Luftfartverket (2003), *Flygets utveckling 2003*, Norrköping: Luftfartsverket.
[128] Gilmore, John och Dillon, David (1997), "The Return of the Grand Plan", *Planning*, May 97, vol. 63, Issue 5.
[129] SVB, (2004), *Fakta om besöksnäringen i Stockholm*, årgång 8 – 2004, Stockholm: SVB.
[130] Lundén, Thomas (1999), *Om staden – en Stockholmsgeografi*, Lund: Studentlitteratur.
[131] Davidson, Rob och Cope, Beulah (2003), *Business Travel,* Edinburgh: Pearson Education.
[132] Lindquist, Ingegärd (1995), *Konferensboken - så lyckas Du med konferensen*, Malmö: Liber.
[133] Produktivitetsdelegationen (1991), *"Bäst i världen"*, Stockholm: Allmänna förlaget.
[134] Imai, Masaaki, (1993), *Kaizen*, Uppsala: Konsultförlaget.
[135] Persson, Christer (2000), *The Olympic Host Selection Process*, Luleå: Luleå university of Technology.
[136] Getz, Donald (1997), *Event management & event tourism*, New York: Cognizant Communication Corporation.
[137] Hiller, Harry (1995), *Conventions as mega-events*, *Tourism Management*, vol. 16, no. 5.
[138] Christenson, Lars och Askegaard, Sören (2001), "Corporate Identity and Corporate Image revisited", *European Journal of Marketing*, vol. 35, No. 3/4 sid. 292-315.
[139] Aaker, David (1996), *Building Strong Brands*, London: Simon & Schuster UK Ltd .
[140] Fills, Chris (1999), *Marketing Communication*, London: Prentice Hall.
[141] Ritchie, Robin och Ritchie, Brent (2001), "A framework for an industry supported destination marketing info system", *Tourism Management*, nr.23, 2002.
[142] Sveriges Rese- och Turistråd (2003), *Space for Mind*, Stockholm: Rese- och Turistrådet.
[143] Sveriges Rese- och Turistråd (2003), *Let´s meet in Sweden*, Stockholm: Rese- och Turistrådet.
[144] Söderman, Sten (2004), *Varumärken och Nobel*, pågående forskningsprojekt, Stockholms universitet.
[145] Se t.ex. Gummesson, Evert (1994), "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, vol 5, nr 5, 1994, s. 5-20 och Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing*, England: Chichester: John Wiley & Sons.
[146] Gummesson, Evert (1995), *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30 R*, Malmö: Liber Ekonomi.
[147] Feurst, Ola (1999), *One to One Marketing*, Malmö: Liber.
[148] Reinartz, Werner och Kumar, Vineet (2002), "Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, July, 2002.

[149] Söderlund, Magnus (2000), ”Den hyperlojala kunden” i antologin *I huvudet på kunden – EFI:s årsbok*, Stockholm: EFI.
[150] Storbacka, Kaj och Lehtinen, Jarmo (2000), *Customer Relationship management*, Malmö: Liber ekonomi.
[151] Baggström, Marie (2004), hotelldirektör på hotell Park Inn, intervju.
[152] Falcone, Stefan (2004), chef på Citykonferensen, intervju
[153] Travel News (2004), *Årsbok - TDB:s uppgifter om spenderade pengar*, Stockholm: Emma Publishing AB.
[154] Andersson, Göran (2004), ”Statistikkörning av SCB-material inom turism”, Södertörns högskola. Opublicerad uppsats.
[155] Resurs AB (2004), *Utredning om turismen i Stockholm 2003*, Stockholm: Resurs AB.

RESEARCH REPORTS 2006:1

Professionella möten och mötesplatser

Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm

Vad är ett professionellt möte, vem arrangerar, vem är kunden, vilken plats används? Hur kan infrastruktur och planering skapa bättre möten? Hur inverkar image- och relationsmarknadsföring på att sälja in platsen?

Detta är några av de frågor som Göran Andersson behandlar i denna rapport, som dels är en studie av det komplexa fenomenet professionella möten, dels beskriver och förklarar förutsättningarna för professionella möten i en storstadsregion som Stockholm.

Omslagsfoto: Stockholmsvy: Richard Ryan/Stockholm Visitors Board

södertörns högskola
UNIVERSITY COLLEGE

DISTRIBUTION: Södertörns högskola, Biblioteket, S-141 89 Huddinge
PHONE: +46 (0)8 608 40 00 FAX: +46 (0)8 608 40 12 E-MAIL: publications@sh.se